

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GESTION ENVIRONNEMENTALE ET CAPACITÉ DE CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL À MINE RAGLAN

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR
JULIE BEAUCHEMIN

DÉCEMBRE 2007

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

En premier lieu, j'offre un merci sincère et plein de gratitude à Jean-François Léonard, mon directeur de recherche, qui m'a accompagnée tout au long de la rédaction malgré mes absences prolongées et mon manque de disponibilité. Je le remercie particulièrement de m'avoir laissée étudier cette discipline, la gestion environnementale, qui m'était à peu près inconnue sur le plan théorique avant que je ne m'y penche dans le cadre de ce mémoire. Un merci tout aussi enthousiaste à Marie-France Turcotte qui, par son enseignement riche et dynamique, a allumé en moi ce vif intérêt pour la gestion.

Merci aussi à Mine Raglan et, en particulier, à mon patron de l'époque, Joël Pagé, qui m'a appuyée dans ma recherche en me laissant utiliser l'organisation comme cas d'étude. Je remercie également les acteurs du changement de cette compagnie qui m'ont nourrie de leur expérience et de leur connaissance de l'organisation.

En dernier lieu, merci à Philippe, mon amoureux qui, de loin ou de près, m'a encouragée à chaque instant, à mes parents qui m'ont toujours soutenue dans mes entreprises ainsi qu'aux membres de mon quatuor d'étude, Raphaëlle, Jean-Christophe et Cynthia, qui ont partagé avec moi les moments d'excitation et de solitude, les joies et les frustrations de ces deux années d'études.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES ET SYMBOLES.....	vii
RÉSUMÉ	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 L'industrie minière et la gestion environnementale.....	4
1.1.1 Vers la responsabilité sociale de l'entreprise minière.....	4
1.1.2 Conséquences de l'éloignement des exploitations.....	6
1.2 Gestion environnementale et changement organisationnel	8
1.3 Pertinence d'une étude de cas relative au changement organisationnel.....	10
CHAPITRE II	
ÉTAT DE LA QUESTION ET CADRE THÉORIQUE.....	12
2.1 Gestion environnementale et gestion du changement : des concepts liés.....	12
2.1.1 Notions de gestion environnementale.....	12
2.1.2 Définir le changement organisationnel	14
2.1.3 Facteurs de succès et d'échec du changement.....	16
2.2 La réussite du changement : approches et théories	18
2.2.1 Rythme et profondeur du changement : évolutif ou révolutionnaire?.....	19
2.2.2 Degré de planification : changement planifié ou émergent?.....	21
2.2.3 Composantes de l'organisation affectées par le changement : culture, structure, stratégie?.....	22

2.3	Construction d'un modèle de changement organisationnel	27
CHAPITRE III		
	OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE.....	35
3.1	Objectifs de l'étude.....	35
3.2	Énoncé des questions de recherche.....	36
3.3	Méthodologie de recherche.....	37
3.3.1	Stratégie de recherche	37
3.3.2	Unités d'analyse.....	38
3.3.3	Approche générale pour la collecte des données : la recherche-action participative.....	38
3.3.4	Sources de données et méthodes de collecte.....	40
3.3.5	Traitement des données.....	46
3.3.6	Validité, fiabilité et réactivité.....	47
CHAPITRE IV		
	CAS D'ÉTUDE : MINE RAGLAN.....	49
4.1	Historique et particularités de Mine Raglan.....	49
4.2	Mine Raglan et la gestion environnementale.....	52
4.3	Les modèles de changement en vigueur à Mine Raglan.....	54
4.3.1	Processus de changement vécus par des agents	54
4.3.2	Le changement : comparaison des modèles empirique et théorique.....	62
4.3.3	Changement de nature environnementale : implantation d'un nouveau PGMR à Mine Raglan.....	68
4.3.4	Processus de changement : réponse à la première question de recherche...70	
4.4	Facteurs de réussite et d'échec du changement à Mine Raglan : réponse à la deuxième question de recherche.....	75
4.4.1	Perception des récepteurs du changement.....	75
4.4.2	Perception des agents de changement.....	78
4.4.3	Comparaison des connaissances théoriques et pratiques.....	80
4.5	Forces et faiblesses de Mine Raglan en matière de changement organisationnel.....	83
4.5.1	Forces et faiblesses telles que perçues par les récepteurs.....	83
4.5.2	Performance des services responsables de l'implantation de changements telle que perçue par les récepteurs.....	85
4.5.3	Forces et faiblesses telles que perçues par les agents.....	87

4.5.4	Forces et faiblesses en matière de changement : réponse à la troisième question de recherche.....	100
CONCLUSION.....		110
APPENDICE A		
SOMMAIRES DES MODÈLES DÉVELOPPÉES PAR DIFFÉRENTS AUTEURS.....		115
A.1	Modèles théoriques de changement organisationnel	116
APPENDICE B		
OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES.....		118
B.1	Questionnaire d'entrevue.....	119
B.2	Information transmise aux sujets avant l'entrevue.....	122
B.3	Information transmise aux chercheurs avant le forum d'informateurs clés.....	121
LISTE DES RÉFÉRENCES.....		124

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures		Page
2.1	Modèle théorique de changement organisationnel.....	34
4.1	Localisation des sites de Mine Raglan.....	51
4.2	Modèle théorique de changement organisationnel corrigé et applicable à la mine Raglan.....	72
Tableaux		
3.1	Comparaison de la composition de la population étudiée et de l'échantillon interviewé.....	42
4.1	Comparaison des sept cas de changements vécus par différents services de Mine Raglan.....	61
4.2	Comparaison des modèles de changement théorique tiré de la littérature et empirique tiré de l'expérience des agents de changement de Mine Raglan.....	65
4.3	Facteurs de réussite ou d'échec du changement tels qu'énoncés par 34 récepteurs de changement.....	77
4.4	Facteurs de réussite ou d'échec du changement tels qu'énoncés par sept agents de changement.....	79
A.1	Modèles théoriques de changement organisationnel.....	116

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ACRONYMES ET SYMBOLES

3RV	Réduction, réutilisation, recyclage et valorisation
ARK	Administration Régionale Kativik
CCCPP	Comité Conjoint de Chasse Pêche et Piégeage
CQEK	Commission de la Qualité de l'Environnement Kativik
CSMOE	Comité sectoriel de main d'œuvre en environnement
km	Kilomètre
Ltée	Limitée
MDDEP	Ministère du Développement durable de l'environnement et des parcs
MW	Mégawatt
ONG	Organisation non gouvernementale
PGMR	Plan de gestion des matières résiduelles
REMM	Règlement sur les effluents des mines de métaux
RETTC	Raglan employment and technical training committee
SGE	Système de gestion environnementale

RÉSUMÉ

Le présent mémoire s'appuie sur une étude de cas menée à la mine Raglan. Il vise à évaluer sa capacité de changement organisationnel en se basant sur les témoignages des acteurs du changement, c'est-à-dire les personnes qui l'implantent (les agents) et celles qui doivent l'appliquer (les récepteurs). Ces témoignages ont permis de cerner les modalités de changement organisationnel propres à cette entreprise minière, les facteurs de réussite et d'échec de ces mêmes changements ainsi que les forces et les faiblesses qui en affectent la réalisation. On souhaitait également déterminer les défis spécifiques auxquels l'entreprise étudiée est confrontée dans ses processus de changement en raison de ses caractéristiques propres, notamment son isolement géographique dans un milieu extrême. Enfin, nous voulions utiliser ces constats pour formuler des recommandations afin que Mine Raglan soit en mesure de mener à bien des projets de changement actuels et futurs tels que l'implantation de son nouveau plan de gestion des matières résiduelles (PGMR).

Grâce à des entrevues menées auprès de récepteurs du changement, à des exemples de changements vécus par sept agents de différents niveaux hiérarchiques à Mine Raglan et à l'observation participante et documentaire, trois questions de recherches ont été abordées. D'une part, nous voulions savoir si les processus de changement vécus par la mine Raglan suivaient les phases et les étapes décrites dans un modèle théorique tiré de la littérature et appliqué à notre étude. Nous souhaitions également décrire les facteurs de réussite et d'échec du changement ressentis par les acteurs de Mine Raglan et déterminer si ces derniers sont comparables à ceux que la littérature avait relevés. Enfin, l'étude visait à déceler les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de changement et à proposer des recommandations pour soit en tirer profit, soit les surmonter.

Nous avons conclu que même si les changements vécus à Mine Raglan ne sont pas calqués sur le modèle théorique, l'organisation a su développer une assez bonne capacité de changement. Nous sommes aussi d'avis que cette capacité peut être accrue si, d'une part, cette société minière applique le modèle de changement qui a été construit pour elle et si, d'autre part, elle donne suite aux recommandations formulées. Nous affirmons enfin que cette amélioration pourrait lui permettre d'augmenter sa performance environnementale par une gestion plus efficace du changement, notamment dans le domaine de la gestion des matières résiduelles ainsi que dans le cadre de l'implantation de son nouveau PGMR.

Mots clés : changement; organisation; gestion; environnement; mine.

INTRODUCTION

Il est loin le temps où l'exploitation minière se faisait au pic et à la pelle. En Occident, on a vu s'opérer une grande transformation de cette industrie dans la seconde moitié du 20^e siècle. Méthodes et équipements de travail, conditions d'emploi, mesures pour assurer la sécurité des travailleurs et la protection de l'environnement sont apparus pour modifier le paysage minier. Même si ces changements sont majeurs, l'industrie minière est aujourd'hui encore en pleine transformation.

Pendant que s'observe la croissance de l'industrie minière, les parties prenantes telles les communautés locales, les gouvernements et le public en général, manifestent de plus en plus leurs préoccupations et imposent leurs exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale de ce type d'entreprise. Par ailleurs, des facteurs comme la rareté de la ressource et les développements technologiques incitent aujourd'hui les exploitations minières à s'éloigner encore plus des centres urbains. Ces phénomènes apportent à l'industrie minière son lot de défis logistiques et organisationnels. Certaines mines doivent aujourd'hui opérer dans le respect et avec l'accord des communautés autochtones dont elles se rapprochent; de même, l'ensemble de l'industrie doit composer avec de nouvelles responsabilités, normes et législations environnementales. Il en découle une complexification de la gestion environnementale pour le monde minier.

Pour ces raisons, le secteur minier québécois a adopté de nouvelles pratiques de gestion environnementale pour accroître sa performance en la matière. Cependant, qui dit gestion environnementale dit aussi changements organisationnels; par conséquent les programmes environnementaux constituent aujourd'hui de nouveaux défis de changement pour l'entreprise. L'écochangement corporatif ou l'éco-innovation, soit le changement organisationnel visant l'amélioration de sa performance environnementale, fait partie de la

réalité des entreprises d'aujourd'hui et l'on s'accorde généralement pour dire que performance environnementale et capacité de changement sont positivement corrélées.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous sommes donc intéressée aux défis que pose la gestion du changement afin de déterminer dans quelle mesure une organisation peut implanter efficacement des programmes environnementaux et ainsi augmenter sa performance en la matière. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas de la mine Raglan qui procède actuellement à l'implantation graduelle d'un nouveau plan de gestion des matières résiduelles (PGMR).

Par des entrevues menées auprès des individus qui doivent appliquer les changements demandés (les récepteurs) et grâce à des informations recueillies auprès de ceux qui les développent et les implantent dans les divers secteurs de l'organisation (les agents), nous dressons un portrait de la capacité de changement organisationnel de Mine Raglan. Ce diagnostic se développe en trois points :

- Quelles sont les étapes retenues par Mine Raglan pour procéder au changement et quel modèle devrait-elle mettre en application pour devenir plus performante en la matière?
- De l'avis des récepteurs et des agents de changement de Mine Raglan, quels sont les principaux facteurs de succès et d'échec du changement?
- D'après le diagnostic posé par les récepteurs et les agents, quelles sont les principales forces et faiblesses de l'organisation en matière de changement?

Cette description empirique de notre cas d'étude s'effectue en comparaison avec les connaissances théoriques tirées de la littérature scientifique. Ainsi, après avoir décrit la problématique de recherche au chapitre I, nous procédons au chapitre II à une revue de la littérature sur laquelle s'appuie notre recherche. Cet état des connaissances permet de définir ce qu'est le changement organisationnel ainsi que les angles sous lesquels il peut se présenter. Ce chapitre regroupe aussi les facteurs de succès ou d'échec du changement qui sont signalés par différents experts de la gestion du changement. Enfin, on y présente aussi un amalgame des modèles de changement organisationnel proposés par différents auteurs.

Au chapitre III, nous exposons la méthodologie de recherche employée pour finalement présenter notre cas d'étude au chapitre IV. Nous répondons là à nos trois questions de recherche pour finalement proposer à Mine Raglan des pistes de solutions pour améliorer sa capacité de changement. Bien que ces conclusions ne soient pas généralisables à d'autres entreprises, nous sommes d'avis que l'expérience de Mine Raglan peut être utile à tout gestionnaire de l'environnement désireux d'aborder l'éco-innovation avec plus d'efficacité.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 L'industrie minière et la gestion environnementale

1.1.1 Vers la responsabilité sociale de l'entreprise minière

De longue date, d'importants problèmes environnementaux ont été associés à l'exploitation minière, traditionnellement caractérisée par des pratiques irresponsables sur les plans environnemental et social (Jenkins, 2004). La mauvaise gestion des eaux et des sols contaminés, l'abandon des parcs à résidus miniers ainsi que la perturbation du tissu social et du milieu naturel des communautés locales sont devenus les problèmes environnementaux les plus répandus de cette industrie.

Depuis la fin du 20^e siècle, l'industrie minière se trouve confrontée à une augmentation des critiques (Jenkins, 2004) et à de nouvelles attentes sociales et environnementales de la part des communautés d'intérêts liées aux divers projets miniers. Ce secteur industriel prend de plus en plus d'ampleur en raison du nombre de mines en exploitation, de la superficie des territoires qu'elles affectent, de leur importance économique et de la demande mondiale en métaux qui ne cesse de croître. Ces facteurs augmentent la visibilité des mines, ce qui suscite de plus en plus de préoccupations au sein de la société civile (Kemp, 2005). En plus des communautés locales, les organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales s'impliquent maintenant dans les débats entourant l'ouverture de nouvelles mines. Cela a notamment été le cas lors de la planification de l'exploitation minière du projet Antamina au Pérou (Lambert-Pilotte, 2006; Pratt, 2001). Au fil du temps, il est donc devenu

nécessaire pour les compagnies minières de porter attention à leurs impacts sociaux et environnementaux (Jenkins, 2004) et d'adopter une approche transparente et ouverte à l'égard des communautés locales, des gouvernements et du public en général (Kemp, 2005). Même le consommateur s'intéresse de plus en plus à la provenance des métaux composant les produits qu'il achète et s'interroge sur les conditions de leur extraction (Abbott et Arman, 1998). Aujourd'hui, ces diverses requêtes ne peuvent être ignorées. En effet, l'image de l'entreprise et sa capacité à se développer ou à s'implanter dans de nouveaux lieux d'exploitation est de plus en plus liée à sa capacité à tenir compte des besoins fonctionnels et émotionnels de l'ensemble de ses parties prenantes, c'est-à-dire à maintenir une relation d'affaire tout en s'impliquant personnellement et humainement avec chacune d'elles. Deux signaux d'alarme du déclin d'une organisation seraient donc sa négligence à l'égard de certaines de ses parties prenantes ainsi que la perte de contact émotionnel avec elles (Sheth et Sisodia, 2005).

L'augmentation de la conscience et des connaissances environnementales du public, la transformation générale de ses valeurs, l'apparition du consommateur vert, l'activisme de la population et de groupes de pression de même que la mondialisation des enjeux environnementaux et l'apparition de nouveaux outils législatifs, litiges environnementaux, normes et instruments économiques favorisant les pratiques vertes sont autant de pressions exercées sur ce secteur industriel par les parties prenantes. Ces pressions se manifestent avec de plus en plus de force et encouragent l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement (Schrader, 1995). Par conséquent, les entreprises minières doivent maintenant avoir la capacité non seulement de répondre aux nouveaux standards d'exploitation mais aussi d'anticiper ceux à venir afin de conserver ou d'obtenir leur droit à l'exploitation d'un territoire (Kemp, 2005). Cette nouvelle orientation a mené à l'adoption de stratégies misant sur le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, afin de faire concorder besoin de rentabilité avec obligations communautaires et environnementales (Jenkins, 2004).

1.1.2 Conséquences de l'éloignement des exploitations

Les sociétés minières sont aujourd'hui plus attentives au fait que la proximité entre une population indigène et l'exploitation d'une mine peut engendrer des frictions et des pressions sur l'entreprise pour qu'elle adopte des pratiques plus respectueuses de l'environnement dans lequel elle évolue. On constate aussi que le milieu social, naturel et géographique dans lequel s'insèrent les compagnies minières s'est modifié avec le temps. Grâce aux développements technologiques et en raison de la raréfaction des ressources, il est devenu possible et rentable pour l'industrie de poursuivre son développement dans des régions de plus en plus éloignées et isolées de même que dans des milieux aux conditions toujours plus extrêmes (Jenkins, 2004). Souvent, ces régions abritent aussi des écosystèmes particulièrement fragiles et vierges. Les mines, comme les plateformes de forage pétrolières, repoussent sans cesse leurs limites géographiques. Si elles peuvent compter sur des technologies de télécommunication performantes et sur des équipements mieux adaptés aux conditions climatiques extrêmes auxquelles elles font face, les défis organisationnels, eux, demeurent bien présents mais peu considérés par les chercheurs des domaines de la gestion ou des sciences de l'environnement.

D'une part, avec l'éloignement des exploitations minières se produit souvent un rapprochement avec des communautés traditionnellement isolées. Pour celles-ci, l'arrivée de l'industrie est porteuse d'un choc culturel et de l'inquiétude de voir polluer l'environnement sur lequel leurs traditions et une partie de leur subsistance sont basées. Qui plus est, ces communautés sont aujourd'hui mieux structurées sur le plan politique et ont généralement accès à des conseillers chargés de veiller à la sauvegarde de leurs intérêts. Tel que mentionné précédemment, l'industrie minière n'a plus le loisir de négliger les préoccupations soulevées par les habitants des territoires sur lesquels elle souhaite intervenir. Whiteway (1995) soulève d'ailleurs que les développements miniers en territoires autochtones doivent aujourd'hui prévoir la formation et l'embauche de membres des populations locales en plus d'assurer une saine gestion environnementale et de négocier l'usage du territoire. Ces considérations viennent s'ajouter aux lois et règlements environnementaux en vigueur dans le pays hôte, augmentent les standards à respecter et complexifient donc la gestion environnementale des mines.

D'autre part, cette complexité est aussi accrue par l'autonomie que doivent développer les compagnies évoluant en milieu isolé. Alors qu'elles se rapprochent des communautés autochtones, les mines s'éloignent par le fait même des centres urbains pourvoyeurs de services. Elles se trouvent dès lors à gérer nombre d'aspects environnementaux qui incombent normalement aux municipalités ou à des compagnies privées spécialisées. C'est par exemple le cas du traitement de l'eau potable, des eaux usées domestiques ou des matières résiduelles non dangereuses. L'apparition de ces nouvelles responsabilités force l'industrie minière à se doter des moyens techniques d'y répondre et vient alourdir la réglementation à laquelle elle doit déjà se soumettre.

Ainsi, en plus d'être assujetties à la Directive 019 (s'adressant spécifiquement aux mines) du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP), et au Règlement sur les effluents des mines de métaux (REMM) du gouvernement fédéral, plusieurs mines sont aujourd'hui tenues de se soumettre à des réglementations environnementales qui ne sont pas spécifiques à leur domaine. La plupart d'entre elles, particulièrement celles qui sont éloignées d'un centre urbain, doivent se soumettre à des règlements supplémentaires, comme ceux portant sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles, sur la qualité de l'eau potable ou sur l'évacuation et le traitement des eaux usées des résidences isolées. La gestion environnementale des exploitations minières s'en trouve élargie et complexifiée. D'ailleurs, une grande enquête menée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement (CSMOE) et portant sur la gestion environnementale dans les entreprises du Québec a démontré que la diligence raisonnable et la réglementation arrivent en tête des facteurs menant à l'adoption de pratiques de gestion environnementale. Dans le même ordre d'idée, Sheth et Sisodia (2005) confirment, quant à eux, que la réglementation est le facteur propulsant le changement organisationnel avec le plus de rapidité. Post et Altman (1994) soulignent aussi que ce sont principalement les lois et règlements et les incitatifs financiers qui poussent les entreprises à adopter des pratiques plus propices au respect de l'environnement. Tous ces exemples nous portent à conclure que l'augmentation du nombre de règlements à respecter avec l'éloignement des mines motiverait de façon importante l'adoption de nouvelles pratiques de gestion environnementale.

1.2 Gestion environnementale et changement organisationnel

On a vu comment l'évolution des préoccupations environnementales, la proximité grandissante des communautés autochtones et l'augmentation des responsabilités environnementales due à l'isolement de certaines mines et au resserrement de la réglementation ont encouragé l'industrie minière à tourner ses modèles de gestion vers des pratiques plus socialement responsables. D'ailleurs, l'étude du CSMOE (1999) révèle que le secteur minier fait aujourd'hui partie des secteurs industriels québécois les plus avancés en matière de gestion et d'engagement environnemental. Qui plus est, parmi les entreprises québécoises, celles du secteur de la métallurgie, des mines et des métaux démontrent les plus hauts niveaux de gestion environnementale. En effet, 75,0% d'entre elles se seraient dotées de politiques, normes ou procédures environnementales et, dans 47,5% des cas, d'un service interne de gestion environnementale (CSMOE, 1999). L'importante réglementation à laquelle est soumise cette industrie au Québec a fort probablement contribué à l'amélioration de ses pratiques de gestion. Bien que l'industrie minière dans le monde ne soit pas encore un modèle en la matière, on retiendra pour la présente étude que les mines actives situées en territoire québécois ont, règle générale, fait le choix d'une saine gestion environnementale leur permettant d'accroître progressivement leur performance en la matière.

Or, la gestion environnementale et le principe de l'amélioration continue, soit l'accroissement progressif de la performance environnementale d'une organisation par la mise en place et le maintien d'un système de gestion et par l'atteinte d'objectifs et de cibles environnementaux, supposent la réalisation de changements organisationnels sur une base régulière. Si la performance environnementale peut parfois être accrue par des ajouts technologiques en fin de procédé pour traiter les rejets (*end of pipe technologies*), on tente aujourd'hui d'agir aussi à la source du problème. C'est d'ailleurs la méthode que prône Boiral (2005); il est d'avis que les technologies palliatives n'encouragent pas les opérateurs d'une industrie à se soucier des impacts environnementaux de leur travail. Selon lui, des approches préventives doivent être mises de l'avant afin de compléter les outils technologiques et de réduire les émissions à la source par des modifications des processus industriels, incluant le comportement des opérateurs. Cependant, cette approche exige des changements organisationnels beaucoup plus

importants que le recours à la technologie et l'organisation doit par conséquent accroître ses aptitudes en la matière.

Quelques auteurs se sont d'ailleurs intéressés à la mise en place de programmes environnementaux ou de systèmes de gestion environnementale en tant que processus de changement organisationnel (Blum-Kusterer et Hussain, 2001; Georg et Fussel, 2000; Jorgensen, 2000; Judge et Elenkov, 2005; Lyon, 2004; Post et Altman, 1994; Schrader, 1995). Des appellations spécifiques à cette réalité comme « *écochangement corporatif* »¹ ou *éco-innovation* ont d'ailleurs été proposées pour décrire des modifications apportées à la production ou à tout autre étape du cycle de vie d'un produit qui en diminuent l'impact sur l'environnement naturel ou en augmentent l'équité intra- ou intergénérationnelle (Blum-Kusterer et Hussain, 2001).

Parmi les chercheurs s'étant penché sur la question, certains sont d'avis que la performance environnementale d'une organisation est positivement corrélée à sa capacité de changement (Jorgensen, 2000; Judge et Elenkov, 2005). C'est ce qu'ont démontré Judge et Elenkov (2005) à l'occasion d'une vaste étude empirique menée sur des firmes bulgares. Jorgensen (2000, p.60) affirme quant à lui que « La capacité de *changement* d'une organisation est cruciale à l'établissement d'un système de gestion environnementale dynamique et à l'accomplissement d'améliorations environnementales continues »². Hoffman (2000, p.181) affirme de son côté que « le changement organisationnel est une composante critique d'une stratégie environnementale efficace »³. Post et Altman (1994) sont aussi d'avis que les efforts de gestion d'une entreprise pour améliorer sa performance environnementale se heurtent à des barrières organisationnelles qui affectent sa capacité de gérer tout type de changement, incluant ceux d'ordre environnemental. Si l'entreprise parvient à amoindrir cet obstacle, sa capacité d'augmenter sa performance environnementale s'en trouve accrue. Par conséquent,

¹ « Corporate eco-change » (Blum-Kusterer et Hussain, 2001).

² « The organizations' ability to *change* is crucial in order to establish a dynamic environmental management system and to achieve continuous environmental improvements. » (Jorgensen, 2000, p.60)

³ « [...] organisational change is a critical component of effective environmental strategy. » (Hoffman, 2000, p.181)

l'amélioration de la performance environnementale d'une entreprise passerait entre autres par l'amélioration de sa gestion du changement.

1.3 Pertinence d'une étude de cas relative au changement organisationnel

À l'instar de Martin, Jones et Callan (2006) nous sommes d'avis que l'implantation efficace et réussie de changements organisationnels passe par la compréhension et la prise en considération des caractéristiques façonnant la capacité de changement d'une organisation. Pour y parvenir, l'entreprise doit réfléchir à ses particularités et émettre un diagnostic de sa capacité de changement organisationnel. C'est ce que nous nous proposons d'effectuer par la présente étude d'un cas d'entreprise, celui de Mine Raglan, qui amorce actuellement un processus de changement organisationnel visant l'amélioration de sa performance environnementale. À terme, l'étude proposera non seulement un diagnostic, mais aussi des moyens d'améliorer la capacité de changement de l'entreprise. Ces recommandations seront par la suite mises en pratique dans le cadre de l'implantation du nouveau PGMR de la mine.

Les travaux en cours à Mine Raglan pour intégrer les principes de réduction, réutilisation, recyclage et valorisation (3R-V) à la gestion de ses matières résiduelles s'inscrivent dans un processus de changement évolutif visant l'amélioration continue de sa performance environnementale. Bien que ce changement ne s'attaque pas aux structures profondes de l'organisation, mais à un processus en particulier, il affectera tout de même l'ensemble des activités se déroulant sur le site de la mine et touchera par conséquent tous les secteurs. Ainsi, cette période de planification et d'implantation d'un changement de grande ampleur au sein de l'organisation s'avère un cas d'étude intéressant pour évaluer les obstacles et les leviers du changement au sein d'une entreprise.

À travers les premières étapes de mise en œuvre du PGMR et à l'aide d'un retour sur des changements réalisés dans le passé au sein de l'organisation, la présente étude posera un regard critique sur les facteurs pouvant mener à la réussite ou à l'échec de changements dans le cas spécifique de Mine Raglan. Il sera ainsi possible de tester un modèle théorique de changement organisationnel développé pour notre étude et d'en tirer des leçons pour faciliter

les changements à venir au sein de cette organisation ou d'autres entreprises du secteur minier partageant des similitudes avec le cas de cette société minière.

L'analyse du cas choisi sera fondée sur les connaissances théoriques portant sur le changement organisationnel qui sont décrites au chapitre II. Nous proposerons d'abord des définitions pour les différents concepts liés au changement organisationnel et à la gestion environnementale. Les facteurs théoriques de succès ou d'échec du changement seront également énumérés. On verra par ailleurs que le changement peut être caractérisé par son rythme d'implantation et degré de profondeur, son degré de planification ou de spontanéité et enfin par la composante de l'organisation sur laquelle il agit. Nous énoncerons enfin les étapes à suivre pour mener à bien une expérience de changement organisationnel en amalgamant différents modèles proposés dans la littérature.

CHAPITRE II

ÉTAT DE LA QUESTION ET CADRE THÉORIQUE

2.1 Gestion environnementale et gestion du changement : des concepts liés

2.1.1 Notions de gestion environnementale

On l'a vu au chapitre précédent, la gestion environnementale et la mise en place de programmes visant à améliorer la performance environnementale de l'entreprise ne sont pas étrangères au concept de changement organisationnel. Dans un premier temps, on doit donc se demander si la théorie générale du changement organisationnel peut s'appliquer à un domaine spécifique comme celui de la gestion environnementale. Gère-t-on les programmes environnementaux comme n'importe quel type de changement ou, au contraire, des règles spécifiques s'appliquent-elles à l'éco-innovation? Malheureusement, peu de recherches semblent avoir eu pour objectif de démontrer que les changements de nature environnementale peuvent être gérés comme tout autre changement organisationnel. Tous les auteurs consultés appliquent d'ailleurs sans distinction les théories générales du changement organisationnel à des exemples spécifiques comme l'éco-innovation. À titre d'exemple, certains auteurs comme Post et Altman (1994) ont choisi d'aborder les préoccupations environnementales de l'entreprise comme des défis analogues à la gestion de la qualité de sa production. Ils ont donc eu recours aux théories classiques du changement organisationnel pour analyser des changements de type éco-innovation.

Malgré l'absence de démonstration claire que les théories du changement organisationnel s'appliquent à l'éco-innovation, il a été décidé d'adopter la position de Post et Altman (1994)

et de présumer que les changements de tout ordre se traitent de la même façon, qu'il s'agisse de gestion environnementale ou non. Nous verrons d'ailleurs au cours de ce chapitre que les facteurs de réussite ou d'échec du changement ne varient pas en fonction de sa thématique, mais bien en fonction de l'état de l'organisation (son vécu en matière de changement, sa culture, ses aptitudes à la communication, la qualité de ses leaders, etc.).

Ceci étant dit, on doit dans un deuxième temps s'attarder à la clarification de certains concepts auxquels nous référerons régulièrement. Il importe d'abord de s'entendre sur la définition donnée à la notion de gestion environnementale. Ainsi, Gendron (2004, p.59) affirme qu'elle

[...] constitue un outil permettant à l'entreprise de contrôler et de réduire les impacts environnementaux de ses opérations. Il ne s'agit pas de gérer l'environnement, mais bien d'intégrer aux fonctions de gestion traditionnelles de nouveaux paramètres écologiques définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement.

La notion de gestion environnementale ne se définit donc pas de la même façon que celle de gestion de l'environnement. La première correspond aux processus de gestion internes de l'entreprise qui s'attaquent aux conséquences environnementales de ses activités. La deuxième s'actualise plutôt par des politiques publiques qui visent à organiser, réglementer et contrôler la pollution et l'exploitation des ressources naturelles dans une perspective globale (Gendron, 2004).

Dans le cadre de leur gestion environnementale, les firmes pourront mettre en œuvre des programmes environnementaux qui viseront l'atteinte d'objectifs et de cibles d'amélioration de leur performance en la matière. Ces outils nécessitent le repérage de responsables, de moyens et d'échéanciers de réalisation des actions à entreprendre (Gendron, 2004). Ils sont donc intimement liés à la fois aux modalités de production de l'entreprise et aux processus de changement organisationnel. Le PGMR de Mine Raglan constitue d'ailleurs un exemple de programme environnemental qui permettra d'étudier le changement au sein de cette organisation.

Un autre concept lié au changement organisationnel est celui de performance environnementale. Il s'agit ici de la performance d'une organisation mesurée sous l'angle de sa conformité à la réglementation environnementale, du contrôle de ses impacts environnementaux et d'atteinte des cibles environnementales que l'entreprise s'est elle-même fixée par ses objectifs et ses politiques en réponse à des pressions internes ou externes (Boiral, 2005; Gendron, 2004). La performance environnementale correspond donc aux « résultats écologiques de l'engagement (ou de l'absence d'engagement) d'une entreprise à préserver et à protéger l'environnement naturel »⁴ (Judge et Elenkov, 2005, p.895).

2.1.2 Définir le changement organisationnel

Quant au concept de changement organisationnel, Beaudoin (1990) le présente comme un ajustement, une adaptation ou une transformation vécus par une entreprise. Selon Burke (2002), le changement expérimenté par une organisation est généralement non planifié, graduel et sert la plupart du temps à effectuer de légers réglages (*fine-tuning*). Dessler, Starke et Cyr (2004) ajoutent que la planification des changements est de moins en moins possible en raison du rythme auquel ils surviennent dans les organisations actuelles. Qui plus est, Burke (2002) enseigne qu'il est évolutif dans 95% des cas, c'est-à-dire qu'il se manifeste par des améliorations et des étapes incrémentales visant à régler un problème ou à changer une partie d'un système pour atteindre une performance supérieure. Les notions de changement incrémental ou radical, évolutif ou révolutionnaire seront abordées plus tard à l'intérieur de ce chapitre.

Quoi qu'il en soit, l'expérience nous apprend que le changement se manifeste la plupart du temps en réaction à une pression ou à une modification économique, technologique ou politique provenant de l'environnement externe de l'entreprise (Burke, 2002). En d'autres termes, l'organisation et sa culture doivent s'adapter à la modification de l'environnement externe (Aquila, 2006) afin de pouvoir survivre (Sheth et Sisodia, 2005). On a vu précédemment que les pressions politiques de la part des communautés, ONG et gouvernements sont des motivations particulièrement importantes dans les cas de

⁴ « Environmental performance is the ecological results of an organization-wide commitment (or noncommitment) to preserve and protect the natural environment » (Judge et Elenkov, 2005, p. 895).

changements d'ordre environnemental. Wezel et Saka-Helmhout (2005) poussent la réflexion plus loin en affirmant que selon la théorie comportementale de l'entreprise, le besoin de changement survient lorsqu'un écart est observé entre le niveau de performance de l'organisation et le niveau auquel elle aspire. Or, ce sont justement les modifications de l'environnement externe (réglementation, conscientisation de la population, etc.) qui influencent les aspirations de l'entreprise quant à son niveau de performance environnementale. Ultimement, ce désir de performance doit se réaliser par la modification du comportement de l'entreprise à travers un processus de changement organisationnel.

Associé au changement organisationnel, se trouve également le concept de gestion du changement que Moran et Brightman (2001, p.111 cité dans Todnem, 2005, p.369) définissent comme étant « le processus de renouvellement continu de la direction, de la structure et de la capacité d'une organisation à rencontrer des besoins changeants de clients externes et internes »⁵ qu'on pourrait aussi définir comme parties prenantes. Le changement est donc présent à tout moment de la vie d'une organisation, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Celle-ci doit constamment se demander quels changements lui sont nécessaires et comment les réaliser. C'est là l'essence de la gestion du changement. De plus, stratégie et changement organisationnels sont indissociables et par conséquent savoir gérer le changement est une aptitude recherchée de tout gestionnaire (Todnem, 2005) dont ceux œuvrant dans la sphère environnementale.

Pour les besoins de la présente étude, nous avons retenu la terminologie *agent de changement* pour désigner un gestionnaire attitré à la réalisation d'un changement en particulier. Nous avons aussi adopté l'expression *récepteurs du changement* pour représenter l'ensemble des individus d'une organisation qui subissent ou doivent intégrer le changement proposé par l'agent. La notion d'*acteurs du changement* désignera quant à elle à ces deux groupes.

⁵ « the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers » (Moran et Brightman, 2001, p. 111 cité dans Todnem, 2005, p. 369).

2.1.3 Facteurs de succès et d'échec du changement

L'aptitude d'un individu à gérer le changement et la capacité d'une organisation à l'implanter sont influencées par nombre de caractéristiques d'une entreprise. L'étude du changement organisationnel concerne donc ces facteurs qui semblent mener systématiquement à l'échec ou à la réussite efficace du changement. L'efficacité est ici fondée sur la réalisation des changements tels qu'ils ont été désirés et planifiés (Burke, 2002) afin que l'organisation puisse s'adapter aux menaces ou aux opportunités survenant dans son environnement (Judge et Elenkov, 2005).

Nombre d'auteurs se sont proposés d'énumérer les facteurs de succès et d'échec du changement au sein d'une organisation. Pour la présente étude, 19 publications ont été analysées (Armenakis et Harris, 2002; Atkinson, Schaefer et Viney, 2000; Axelrod *et al.*, 2006; Burke, 2002; Dessler, Starke et Cyr, 2004; Florida et Davidson, 2001; Hoffman, 2000; Ives, 2005; Judge et Elenkov, 2005; Karacsony, 2006; Lyon, 2004; Madsen et Gigy, 2005; Martin, Jones et Callan, 2006; Maurer, 2005; O'Connor et Fiol, 2006; Post et Altman, 1994; Ramus, 2001; Reverdy, 2006; Schrader, 1995) afin de présenter ici une liste des principaux obstacles et leviers du changement organisationnel rencontrés dans la pratique :

Facteurs d'échec :

- résistance politique de la part de certains récepteurs qui sentent que le pouvoir et l'influence qu'ils exercent au sein de l'organisation sont menacés par le changement;
- résistance de certains récepteurs due à la peur de l'inconnu;
- résistance de certains récepteurs due à la modification de leurs habitudes;
- résistance aveugle de la part de récepteurs refusant systématiquement tout changement proposé;
- résistance idéologique de la part de récepteurs s'opposant au changement proposé de façon réfléchie et honnête;
- agent de changement refusant de voir ou de tenir compte de la résistance rencontrée;

- cynisme et manque de confiance des récepteurs envers l'organisation en raison des tentatives de changement antérieures ayant échoué et entraîné une diminution de la crédibilité de l'organisation en matière de changement;
- barrières de l'industrie : l'organisation est aux prises avec les procédés traditionnels de son industrie, l'inertie de celle-ci et la pression de compétition;
- mauvaises stratégies de l'agent de changement;
- manque de ressources pour implanter le changement;
- sentiment d'urgence insuffisant parce que l'entreprise semble bien se porter et que le besoin de changement n'est pas bien communiqué.

Facteurs de succès :

- présence d'un ou de plusieurs leaders ou d'agents de changement qualifiés, possédant de bonnes qualités de gestionnaire et ayant une bonne compréhension de l'organisation;
- leader ou agent de changement inspirant confiance aux membres de l'organisation;
- employés qualifiés;
- organisation proactive et possédant une culture d'innovation;
- organisation possédant une culture de fiabilité;
- vision bien définie et clairement exprimée;
- bonne communication permettant de créer un sentiment d'urgence, d'engendrer l'insatisfaction par rapport au statu quo, de contrer la résistance idéologique par une argumentation fondée sur des données mesurables, de gagner confiance et crédibilité auprès des membres de l'organisation;
- coalition pour le changement impliquant une diversité de membres de l'organisation, ce qui provoque leur engagement envers le changement, accroît la collaboration et la créativité et réduit la résistance politique;
- organisation présentant au départ de bonnes aptitudes de gestion et ayant développé une pensée systémique;
- insatisfaction avec le statu quo et coût du changement inférieur à celui du statu quo;

- changement soutenu par les leaders et les décideurs de l'organisation, ce qui aide à l'obtention des ressources nécessaires et facilite l'adhésion des autres membres de l'organisation;
- changement appuyé par la culture de l'organisation;
- changement soutenu par la structure de l'organisation (définition des responsabilités, systèmes de récompense, etc.);
- changement bien pensé et bien planifié;
- changement s'accompagnant d'une bonne gestion des ressources matérielles et des ressources humaines pour contrer la peur, l'insécurité et la résistance aveugle;
- organisation faisant habituellement preuve de cohérence entre sa rhétorique et sa pratique, ce qui aide à combattre le cynisme.

L'ensemble de ces facteurs sera utilisé au chapitre IV aux fins de comparaison avec les facteurs identifiés par les acteurs du changement de Mine Raglan. Sur le plan théorique, nous verrons dans la suite du présent chapitre comment l'organisation peut surmonter ses faiblesses et multiplier ses forces en matière de changement organisationnel.

2.2 La réussite du changement : approches et théories

La réussite et le maintien du changement sont donc des défis de taille pour l'entreprise. En plus des difficultés inhérentes à tout processus de changement mentionnées précédemment, le rythme du changement dans les organisations actuelles est devenu si élevé que celui-ci se fait maintenant souvent de façon réactive (Todnem, 2005). Selon les chercheurs, on estime que de 70 à 75% des changements implantés en entreprise sont appelés à échouer, soit parce qu'ils ne rencontreront pas les objectifs voulus, soit parce qu'ils ne seront pas maintenus (Axelrod *et al.*, 2006; Beer et Nohria, 2000; Balogun et Hope Hailey, 2004 cité dans Todnem, 2005; Burke et Biggart, 1997 cité dans Burke 2002). Pour Kotter (1996), la plupart de ces échecs sont dus à des facteurs humains comme ceux décrits précédemment, mais de l'avis de Burnes (2004 cité dans Todnem, 2005), ces résultats indiquent aussi un manque fondamental de cadre d'implantation du changement qui soit valide, d'autant plus que les thèses qui circulent sont très contradictoires. En 1991, Porras et Silvers (cité dans Burke, 2002) affirmaient aussi qu'il n'existe aucune théorie unifiée et généralement acceptée du

changement organisationnel. Tout porte à croire que cette assertion est toujours d'actualité. En effet, nombreuses sont les théories du changement organisationnel ainsi que les approches et les modèles proposés pour le réussir; aucun cependant ne semble faire école, à l'exception de celui de Lewin (1947). Pour cette raison, nous nous attarderons maintenant à comparer les différents modèles et approches théoriques du changement organisationnel proposés par divers chercheurs pour l'aborder de manière efficace tout en rencontrant un minimum de résistance de la part des récepteurs. De là, il sera finalement possible d'amalgamer ces modèles en un seul qui posera les bases théoriques de la présente recherche.

On constate, dans un premier temps, que le changement peut se manifester de nombreuses façons par la combinaison de diverses approches. Il ressort principalement de la littérature que le changement peut être différencié selon son rythme d'implantation, son degré de profondeur, son degré de planification ou de spontanéité et, enfin, selon la composante de l'organisation sur laquelle il agit.

2.2.1 Rythme et profondeur du changement : évolutif ou révolutionnaire?

Le rythme du changement est un sujet largement couvert par la littérature et nombre d'auteurs l'ont catégorisé selon des appellations différentes qui opposent somme toute deux réalités : un changement se faisant par petits pas, de façon continue et sans modifier les fondements de l'entreprise et un changement effectué à l'intérieur d'une courte période mais transformant radicalement l'organisation en en redéfinissant les paramètres de base. Dans le premier cas, on a qualifié ce type de changement d'évolutif (Burke, 2002; Miller, 1982; Wilson, 1992), mais aussi d'incrémental (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Dunphy et Stace, 1990; Todnem, 2005), de superficiel (Buchanan et Huczynski, 2004 cité dans Buchanan *et al.*, 2005) ou de continu (Weick et Quinn, 1999 cité dans Burke, 2002). L'ensemble de ces appellations regroupe une même réalité, soit un changement s'effectuant par une succession et une accumulation de modifications ou d'altérations du système existant et pouvant ou non mener à long terme à une refonte en profondeur de l'organisation. Ce type de changement réfère au concept d'amélioration continue et cible les processus et les pratiques internes à l'organisation.

Dans le second cas, on oppose au changement évolutif un changement qualifié de révolutionnaire (Burke, 2002; Miller 1982; Wilson, 1992), transformationnel (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Dunphy et Stace, 1990), discontinu (Todnem, 2005), profond (Buchanan et Huczynski, 2004 cité dans Buchanan *et al.*, 2005) ou épisodique (Weick et Quinn, 1999 cité dans Burke, 2002). Ces qualificatifs réfèrent à une modification radicale et majeure d'une organisation résultant en un système dont les principaux attributs (structure, culture et stratégie) sont transformés. Ici, c'est l'interface organisation-environnement externe qui est ciblée dans un processus de changement unique et brusque.

Puisque les conclusions du présent projet de recherche seront partagées avec des personnes qui ne sont pas nécessairement familiers avec la théorie du changement organisationnel, les appellations *changement évolutif* et *changement révolutionnaire* seront retenues, car elles sont plus accessibles du fait qu'elles sont régulièrement utilisées dans le discours populaire (théorie de l'évolution, révolution industrielle, etc.). Qui plus est, puisque le principal processus de changement qui sera étudié, l'implantation du PGMR de Mine Raglan, est un changement évolutif, le thème du changement révolutionnaire sera très peu abordé. En effet, la modification d'un système de gestion des matières résiduelles est un élément très spécifique d'une organisation s'inscrivant dans une perspective de changement beaucoup plus large, celle de la responsabilité environnementale. Chez Mine Raglan, cette responsabilité environnementale se développe par une approche incrémentale se manifestant par une série de changements évolutifs tels que l'adhésion à la norme ISO 14001 et l'actuelle mise en œuvre du PGMR. Il en va de même pour ses programmes de santé et de sécurité au travail ainsi que d'optimisation de la production, thématiques qui seront aussi abordées à titre d'exemples de changement.

Notons au passage que l'approche évolutive est généralement la plus répandue dans les organisations. En effet, Schrader (1995) nous apprend que face aux pressions externes motivant le changement, l'industrie agit à l'intérieur d'un continuum de réponses possibles allant d'une résistance extrême à une réponse enthousiaste et volontaire pour repenser en profondeur le modèle d'intervention de l'industrie. Évidemment, les réactions les plus fréquentes se trouvent à mi-chemin de ces positions extrêmes et on revient ici à l'idée de

Burke (2002) que les changements choisis seront plus souvent évolutifs et dans peu de cas révolutionnaires.

2.2.2 Degré de planification : changement planifié ou émergent?

Le degré de planification du changement se présente en deux approches entre lesquelles le leader ou l'agent de changement devra choisir. Ici s'opposent le changement planifié et le changement émergent (ou non-planifié). Initiée par Kurt Lewin au cours des années 1950 (Bamford et Forrester, 2003), l'approche planifiée propose d'éliminer les anciens standards et pratiques institutionnalisés dans l'organisation afin que celle-ci puisse passer d'un état fixe à un autre par une modification des comportements de ses membres (Bamford et Forrester, 2003; Lewin, 1947). Le changement planifié est donc délibéré et conscient et vise l'amélioration d'un aspect de l'organisation (évolutif) ou des fondements du système (révolutionnaire) (Porras et Robertson, 1992 cité dans Burke, 2002). C'est un processus qui est linéaire, divisé en étapes et fondé sur la consultation. Toutefois, certains auteurs le jugent mieux adapté au changement évolutif et à petite échelle et non applicable au changement rapide et révolutionnaire (Burnes, 1996 et 2004 cité dans Todnem, 2005; Senior, 2002 cité dans Todnem, 2005). En effet, il est souvent considéré comme mal adapté à la réalité des entreprises actuelles, étant donné la rapidité des changements auxquels elles doivent faire face et le peu de temps de planification disponible (Bamford et Forester, 2003 cité dans Todnem, 2005; Burnes, 1996 et 2004 cité dans Todnem, 2005; Wilson, 1992). Il ne permettrait pas non plus de faire face aux situations pour lesquelles des approches plus directives et spontanées sont nécessaires, comme les situations de crise, et pour lesquelles il n'est pas possible de consulter et d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation (Burnes, 1996 et 2004 cité dans Todnem, 2005; Kanter, Stein et Jick., 1992).

C'est dans ces situations que surviendrait le changement émergent, un processus plus ouvert et faisant place aux initiatives de la base (Bamford et Forrester 2003, Burnes 1996 2004). Ici, le processus d'adaptation est continu, mais non linéaire (Burnes, 1996 et 2004 cité dans Todnem, 2005; Dawson, 1994 cité dans Todnem, 2005) et trop rapide pour être planifié (Kanter, Stein et Jick., 1992). Cependant, la préparation à l'implantation de changements rapides se fait par la promotion d'une compréhension profonde et extensive de l'organisation

et de ses forces et de ses faiblesses en matière de changement. Le succès du changement dépendrait donc moins de plans détaillés que d'une compréhension de la complexité des enjeux et de la sélection des options possibles. L'approche émergente se soucie donc plus de la préparation et de la facilitation du changement (Burnes, 1996 cité dans Todnem, 2005).

Évidemment, chaque changement a ses particularités propres et certains, comme la mise en œuvre d'un PGMR, nécessitent une planification singulièrement détaillée. L'approche planifiée vise donc la réussite d'un changement spécifique alors que l'approche émergente a pour objectif de préparer l'organisation à faire face à tout type de changement. Les deux approches seront donc partie intégrante du présent projet de recherche, puisque d'une part les cas étudiés font appel au changement planifié et que, d'autre part, les objectifs de la recherche sont de rendre plus fluide la gestion environnementale et la gestion du changement en général au sein de l'organisation. Celle-ci sera alors plus à même de réagir aux changements externes non anticipés (Porras et Robertson, 1992 cité dans Burke, 2002).

2.2.3 Composantes de l'organisation affectées par le changement : culture, structure, stratégie?

Tout processus de changement s'attaque à une ou plusieurs des trois composantes de l'organisation. La première composante, la culture, se reflète dans les postulats, valeurs, normes et croyances servant de fondement à la façon dont l'organisation se comporte (Burke, 2002; O'Connor et Fiol, 2006). Il s'agit du code non écrit des comportements acceptables et non acceptables au sein de l'organisation (Lyons, 2005-2006) qui sont acquis et exprimés par ses membres (Aquila, 2006). On la qualifie de positive (Lyons, 2005-2006) ou d'intégrée (Braga Rodrigues, 2006; Meyerson et Martin, 1987) lorsque ce code informel est aligné avec les valeurs, vision et mission formelles de l'organisation, c'est-à-dire lorsque la culture organisationnelle désirée fait consensus et est la même que la culture en usage dans l'entreprise. Au contraire, une culture négative présente un écart plus ou moins grand entre ce que l'organisation est réellement et ce qu'elle dit être (Lyons, 2005-2006). Pour Braga Rodrigues (2006) et Meyerson et Martin (1987), ce type de culture peut être différencié ou fragmenté. Dans le premier cas, la culture abrite des sous-cultures qui sont en opposition les unes aux autres. Dans le deuxième cas, il n'y a à peu près pas de consensus à l'intérieur d'un

groupe; ni la culture désirée ni la ou les contre-cultures n'unifient les employés autour d'un ensemble de valeurs communes.

La deuxième composante est la structure organisationnelle qui

[...] correspond au cadre de travail permettant à la stratégie corporative d'avoir lieu. Elle réfère aux relations existant entre les différentes composantes de l'organisation et a un impact considérable sur les stratégies que la compagnie est en mesure de poursuivre ⁶ (Atkinson, Schaeffer et Viney, 2000, p. 110).

La structure est représentée par l'ensemble des systèmes supportant les fonctionnements de base de l'organisation. Ces systèmes peuvent être divisés en quatre catégories. La première regroupe les mécanismes indiquant aux membres de l'organisation quelles sont ses priorités. Il s'agit par exemple des allocations budgétaires, des commentaires transmis par l'organisation à la suite d'un événement, des objectifs énoncés et planifiés, des systèmes de mesure mis en place pour évaluer la performance ou encore des systèmes de récompense et de reconnaissance. La deuxième catégorie englobe les systèmes préparant l'organisation à l'action comme des lignes directrices clairement énoncées et les modalités de sélection, de rétention et de formation du personnel. La troisième catégorie est formée des systèmes indiquant aux membres de l'organisation de quelle façon ils doivent interagir à l'intérieur de celle-ci. Elle comprend entre autres les modalités de prise de décision, de résolution de conflit et de communication (O'Connor et Fiol, 2006). Atkinson, Schaeffer et Viney (2000) ajoutent quant à eux une quatrième catégorie de systèmes définissant la structure organisationnelle, soit les organigrammes de fonctionnement ou structures hiérarchiques.

La dernière composante sur laquelle peut porter le changement est la stratégie de l'entreprise. Il s'agit ici des engagements que l'organisation prend à l'égard de ses modalités d'opération. Comment s'assure-t-on d'améliorer la performance de l'entreprise? Adopte-t-on une approche préventive ou réactive? Met-on en place un système de gestion environnementale

⁶ « Organizational structure is a framework that allows corporate strategy to be pursued. It refers to the relationships of the various components of the organization with each other and impacts very considerably on the strategies that a company find itself able to pursue successfully. » (Atkinson, Schaeffer et Viney, 2000, p. 110)

(SGE)? Quelle réponse est offerte aux préoccupations des parties prenantes? Il s'agit là d'autant de questions appartenant à la stratégie développée par une organisation. Ainsi, la politique environnementale d'une entreprise est une partie de sa stratégie globale, mais les outils pour la mettre en application appartiennent à sa structure. Les rapports entretenus entre ces deux composantes (stratégie et structure) sont d'ailleurs définis différemment par deux écoles de pensée. La première, l'école classique, affirme que la structure doit être adaptée à la stratégie. La deuxième, s'appuyant plus sur les processus, soutient que les structures existantes orientent le type de stratégies qui seront adoptées. (Atkinson, Schaefer et Viney, 2000)

Quoi qu'il en soit, avec tout changement organisationnel vient le nécessaire ajustement des différentes composantes de l'entreprise afin qu'elles demeurent ou deviennent cohérentes et compatibles entre elles. Le changement désiré doit être cohérent avec la culture et la structure de l'organisation (Atkinson, Schaefer et Viney 2000; Dessler, Starke et Cyr, 2004; Ives, 2005; Lyon, 2004; O'Connor et Fiol, 2006; Post et Altman, 1994; Ramus, 2001; Schrader, 1995), sinon ces composantes agiront comme des barrières au succès de l'implantation des changements nécessaires pour atteindre la vision ou la stratégie développée par l'organisation (O'Connor et Fiol, 2006). Au cours d'un processus de changement, les différentes composantes de l'organisation doivent donc être constamment ajustées entre elles pour en maintenir la cohérence.

Quant au but visé par le changement, il peut s'adresser à l'une ou l'autre de ces composantes, donnant lieu à diverses situations. Dans un premier cas, l'organisation constate que sa culture n'est plus adaptée à son environnement interne ou externe (nouvelle technologie implantée dans l'organisation, modification des valeurs de la société, etc.) et met en place un processus de changement pour modifier cette culture. Cela peut aussi se produire au cours d'un processus de changement visant une autre composante de l'organisation (Aquila, 2006). En effet, « toute tentative d'encourager un nouveau comportement qui n'est pas cohérent avec les réalités culturelles actuelles rencontrera probablement une forte opposition »⁷ (O'Connor

⁷ « [...] any attempts to encourage new behaviours that are inconsistent with current cultural realities are likely to meet with stiff opposition. » (O'Connor et Fiol, 2006, p. 77)

et Fiol, 2006, p. 77) et il sera alors d'autant plus important d'agir sur la culture parallèlement au changement. Au contraire, si le changement proposé est cohérent avec la culture, on pourra le justifier en démontrant qu'il participe au maintien des valeurs culturelles traditionnelles (O'Connor et Fiol, 2006).

Lorsqu'un changement culturel est nécessaire, Aquila (2006), Sheth et Sisodia (2005) et Schrader (1995) proposent la mise en œuvre parallèle de trois items d'action. Le premier peut s'accomplir par un programme de formation et vise à modifier le schème de pensée des récepteurs du changement. Pour Aquila (2006), cet objectif peut aussi être accompli par une nouvelle répartition ou un renouvellement des membres de l'organisation. Le deuxième item d'action à mettre en œuvre pour modifier la culture serait de s'attaquer à la structure générale de l'organisation en restructurant les rôles et les responsabilités des récepteurs et en révisant les processus de gestion et de communication. Le troisième item d'action a trait à la mise en place d'un système de mesure de la performance et d'un système de récompense. Il s'agirait du levier de changement culturel le plus efficace, puisqu'il fait appel à des incitatifs positifs et négatifs pour influencer les comportements des membres de l'organisation dans le sens voulu. En ce sens, il encourage les comportements positifs et décourage le statu quo.

Lyons (2005-2006) insiste quant à elle sur le fait que ce sont les leaders qui doivent personnellement mettre en application les visions, valeurs, comportements et engagements théoriques afin d'influencer leurs subalternes et, conséquemment, la culture générale de l'organisation. Toujours selon Lyons (2005-2006), la culture générale tendrait naturellement à s'aligner sur celle de ses leaders, en autant que ceux-ci agissent de façon cohérente avec la culture défendue sur le plan théorique. Dessler, Starke et Cyr (2004) abondent dans le même sens et affirment que la modification d'une culture d'entreprise passe par un énoncé clair des valeurs défendues, par des pratiques de gestion cohérentes avec celles-ci et par l'exemple des leaders.

Dans un deuxième cas, c'est la structure de l'organisation qui n'est pas adaptée à ses autres composantes et qui doit être changée. Cela survient principalement au cours d'un processus de changement s'attaquant à la culture ou aux stratégies de l'organisation. Dans un cas

comme dans l'autre, un diagnostic des systèmes et structures de l'organisation doit être fait pour évaluer si ceux-ci supportent et renforcent les changements visés (O'Connor et Fiol, 2006). Par exemple, si on souhaite inculquer un nouveau comportement dans la culture, le système de bonus présent dans la structure organisationnelle doit récompenser ce comportement pour qu'il y ait cohérence entre la volonté de changement de l'entreprise et sa pratique réelle.

Dans un troisième et dernier cas, l'organisation vise à modifier une ou plusieurs de ses stratégies de gestion afin de répondre à des pressions de l'environnement externe (nouvelle réglementation, incitatifs financiers, demandes des parties prenantes, etc.) ou interne (augmentation de la production, demandes syndicales, modifications structurelles, etc.). Encore là, un changement stratégique nécessite l'ajustement de la culture et de la structure de l'organisation pour que celles-ci en supporte la réalisation et la propulse.

D'ailleurs, Burke (2002) nous apprend à concevoir l'organisation comme un système ouvert influencé non seulement par son environnement, mais aussi par ses composantes internes. Il nous amène à la voir comme un tout et non comme la somme de ses parties. De ce fait, bien que la modification d'une partie du système ait une influence sur l'ensemble de celui-ci, cette seule modification ne suffit pas pour changer le système entier dans la direction voulue. Par exemple, si une modification des comportements individuels est souhaitée, les standards de l'organisation devront aussi changer. À ce propos, Lewin (1958, p.210 cité dans Burke, 2002, p. 50) nous enseigne que :

Tant que les standards du groupe demeurent les mêmes, les individus résistent au changement, puisque celui-ci leur demande de s'éloigner des standards acceptés. Si les standards du groupe sont modifiés, cette résistance due à l'écart entre les comportements standards et attendus est éliminée.⁸

⁸ « As long as group standards are unchanged, the individual will resist change more strongly the further he is expected to depart from group standards. If the group standard itself is changed, the resistance which is due to the relation between individual and group standards is eliminated. » (Lewin, 1958, p.210 cité dans Burke, 2002, p. 50)

De ce fait, bien que le changement vise d'abord l'une ou l'autre des trois composantes de l'organisation, il devra être conduit de manière systémique, en modifiant au besoin plusieurs caractéristiques de l'organisation pour qu'elles demeurent ou deviennent cohérentes entre elles.

2.3 Construction d'un modèle de changement organisationnel

Afin de conduire le changement organisationnel de façon efficace et de faciliter sa réussite, nombre d'auteurs ont suggéré des modèles de changement s'inspirant tous plus ou moins d'un premier modèle en trois étapes proposé par Lewin (1958 cité dans Burke, 2002). Le tableau présenté à l'appendice A.1 résume les modèles développés par douze chercheurs ou groupes de chercheurs. On y constate nombre de ressemblances. Ainsi, à l'exception de Dunphy, Griffiths et Benn (2003), tous débutent le processus du changement par un diagnostic de l'organisation, de son besoin de changement, de ses problèmes. Deux auteurs reconnaissent aussi que la nécessité du changement survient en raison de pression internes, externes (Dessler, Starke et Cyr, 2004; Schrader, 1995) ou anticipées (Dessler, Starke et Cyr, 2004). Cette étape est généralement suivie par le développement et la communication d'une vision du changement, sauf dans le cas de Dessler, Starke et Cyr (2004), Hoffman (2000) et Kotter (1996) qui créent d'abord une coalition en faveur du changement pour ensuite établir une vision commune. Quant à Dunphy, Griffiths et Benn (2003), ils se distinguent des autres auteurs en adoptant en premier lieu une vision du changement pour ensuite diagnostiquer l'état de l'organisation relativement à cet objectif ou à cette vision. L'ensemble de ces étapes constitue la phase que Lewin (1958, cité dans Burke, 2002) nomme *décristallisation* et Armenakis et Harris (2002), *préparation au changement*; il s'agit de la phase au cours de laquelle on reconnaît la nécessité du changement et crée un sentiment d'urgence.

Vient ensuite le changement lui-même qui dans certains cas aura été planifié avant l'identification d'un leader, agent de changement ou coalition (Dessler, Starke et Cyr, 2004; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003), ou après (Kanter, Stein et Jick, 1992 cité dans Todnem, 2005; Schrader, 1995). D'autres insistent enfin sur la planification du changement sans traiter de l'identification d'un agent de changement (Galpin, 1996, cité dans Armenakis et Bedeian, 1999; Judson, 1991, cité dans Armenakis et Bedeian, 1999). Selon les auteurs, la phase de

changement sera plus ou moins divisée en sous-étapes. Ainsi, l'étalonnage (*benchmarking*) (Schein, 1987 cité dans Burke, 2002), la création des ressources, les outils et les structures nécessaires au changement, la planification de gains à court terme, la communication et la consolidation de ces gains pour produire plus de changement sont autant d'étapes proposées (Dessler, Starke et Cyr, 2004; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Galpin, 1996 cité dans Armenakis et Bedeian, 1999; Hoffman, 2000; Kanter, Stein et Jick, 1992 cité dans Todnem, 2005; Kotter, 1996).

Enfin, la nécessité d'institutionnaliser le changement ou de recristalliser l'organisation en fin de processus est une étape figurant à 12 des 13 modèles présentés. Quatre auteurs indiquent aussi qu'il est nécessaire de s'assurer de la cohérence du changement avec l'organisation, ses membres, sa culture et sa structure (Dessler, Starke et Cyr, 2004; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Schrader, 1995; Schein, 1987, cité dans Burke, 2002). Dessler, Starke et Cyr (2004) et Luecke (2003 cité dans Todnem 2005) et ils terminent le tout par un contrôle des progrès et la mise en place des ajustements qui s'imposent. Dans une étude sur la durabilité du changement, Buchanan et collègues (2005) ont d'ailleurs souligné l'importance de procéder à une nouvelle décristallisation en fin de processus pour éviter que les nouvelles pratiques ne deviennent obsolètes. Weick et Quinn (1999 cité dans Burke, 2002) sont aussi de cet avis, mais uniquement lorsque le changement est continu, évolutif. Schrader (1995) va dans la même direction en présentant son modèle de changement comme un cycle qui retourne à un nouveau besoin de changement après la réalisation d'un premier changement.

Cependant, les auteurs se démarquent particulièrement par leur conception du rôle d'un leader ou agent de changement versus celui d'une coalition dans le processus de changement. À l'un des deux pôles du spectre d'opinion, on trouve Schein (1987 cité dans Burke, 2002) qui propose un modèle directif où les récepteurs sont manipulés sur le plan émotif (créer de l'anxiété face à la situation actuelle puis un sentiment de sécurité face au changement) pour ensuite adopter la vision développée par un leader. Moins directifs, Lippitt, Watson et Westley (1958 cité dans Burke 2002) et Schrader (1995) accordent néanmoins un rôle prédominant à l'agent et à sa relation avec l'organisation en transition pour mener à bien le changement. Dunphy, Griffiths et Benn (2003) insistent aussi sur l'identification d'un agent

de changement et mentionnent la nécessité de maintenir une collaboration et une communication avec l'organisation. Kanter, Stein et Jick (1992, cité dans Todnem, 2005) et Luecke (2003 cité dans Todnem, 2005) adoptent une position plus consultative en identifiant un leader qui cette fois développe la vision du changement avec la participation de l'organisation. Enfin, à l'autre pôle Dessler, Starke et Cyr (2004), Kotter (1996) et Hoffman (2000) remplacent l'identification d'un agent par la création d'une coalition en faveur du changement au sein de l'organisation. Ils accordent ainsi plus d'importance au support du changement par le plus grand nombre que par un leader unique.

À partir de ces constatations, nous proposons à notre tour un modèle inspiré des trois phases de Lewin et d'un amalgame des sous-étapes proposées par les 12 autres modèles décrits. Il ne s'agit pas ici de réinventer la roue, mais bien de reformuler les étapes pour intégrer le meilleur de ces modèles. Rappelons que les approches préconisées ici seront le changement évolutif, planifié et systémique, c'est-à-dire recherchant la cohérence entre culture, structure et stratégie organisationnelles. Les étapes retenues sont schématisées à la figure 2.1 et se détaillent comme suit :

1 *Décristallisation* : L'organisation se prépare au changement.

Selon Schrader (1995), la motivation au changement est basée sur la conviction que le coût de ne pas changer est supérieur à celui de changer. L'organisation doit donc, au cours de la phase de décristallisation, générer et maintenir une insatisfaction avec le statu quo qui soit assez puissante pour dépasser l'inertie et la résistance au changement. Qui plus est, la préparation au changement est un facteur de réussite de celui-ci (Rimmer *et al.*, 1996 cité dans Buchanan *et al.*, 2005). Elle s'effectue par les étapes suivantes qui peuvent être plus ou moins entrecoupées selon les organisations et le contexte du changement.

1.1 *Manifestation de la nécessité du changement* : L'organisation ressent le besoin de changement en réponse à des pressions externes, internes ou anticipées. Ces pressions sont le reflet d'un état à atteindre pour l'organisation.

On rejoint ici l'idée de Dunphy, Griffiths et Benn (2003) selon laquelle la première étape du changement est de développer une vision de l'objectif vers lequel l'organisation doit tendre.

- 1.2 *Diagnostic* : L'organisation mesure l'écart existant entre son état actuel (statu quo) et l'état souhaité. Elle accumule pour ce faire des faits et des données sur lesquels seront fondés le besoin de changement et, ultérieurement, sa planification.

Des changements fondés sur des données et des faits mesurables ont plus de chance de succès (Burke, 2002).

- 1.3 *Identification d'un agent de changement ou d'un groupe d'agents*: L'organisation choisit un (ou plusieurs) agent de changement.

Dunphy, Griffiths et Benn (2003) favorisent l'identification d'un agent de changement à l'intérieur de l'organisation afin de profiter de sa connaissance de l'organisation et de conserver à l'interne les aptitudes qui seront développées au cours du processus de changement. Nombre d'auteurs insistent aussi sur l'importance que le changement soit mené par un leader fort (Burke, 2002) et auquel les membres de l'organisation font confiance (Ives, 2005; Judge et Elenkov, 2005; Maurer, 2005). Il doit être clair, communicatif, exemplaire, cohérent dans ses actions (Dessler, Starke et Cyr, 2004) et avoir une vision à long terme et systémique (Madsen et Gigy, 2005).

- 1.4 *Consulter pour développer une vision d'ensemble* : L'organisation consulte ses membres afin de définir clairement l'état à atteindre et les moyens généraux d'y parvenir.

La consultation est selon plusieurs auteurs l'une des principales clés du succès du changement organisationnel (Axelrod *et al.*, 2006; Boiral, 2005; Dessler, Starke et Cyr, 2004; Judge et Elenkov, 2005; Karacsony, 2006). Axelrod et collègues (2006) rapportent d'ailleurs que selon une étude de l'université d'Oxford, plus de 68% des employés désirent s'impliquer de façon significative dans le changement. Lorsque la consultation n'a pas lieu, il se crée un écart entre le niveau d'engagement des initiés participant à la planification du changement et celui du reste de l'organisation qui n'y

est pas convié. Pour limiter la résistance et faire en sorte que le changement soit possible, cet écart d'implication doit être réduit, ce qui devient de plus en plus difficile à mesure que le changement progresse. Mieux vaudrait donc faire appel à la consultation générale dès les débuts du processus.

Bien qu'exigeante pour l'agent, la consultation simplifie en bout de ligne le changement, car l'ensemble de l'organisation en comprend les enjeux, les dangers et les opportunités. Elle augmente aussi l'engagement, la collaboration et donc la créativité par la mise en commun de l'ingéniosité du plus grand nombre. Enfin, elle accroît la capacité de changement globale de l'organisation, puisque ses membres apprennent à le gérer et deviennent plus efficaces pour cette tâche (Axelrod *et al.*, 2006).

- 1.5 *Communiquer la vision et développer un sentiment d'urgence* : L'organisation communique le diagnostic (le pourquoi du changement) et la vision (le comment) à ses membres.

À cette étape, il est important de présenter d'abord les raisons du changement de façon que les individus en ressentent le besoin sur le plan émotionnel. On misera sur des images fortes et sur un niveau de langage adapté à l'audience (Maurer, 2005). Cela permet d'augmenter le niveau d'insatisfaction avec la situation actuelle (Schrader, 1995), de faire croire à la nécessité du changement (Burke, 2002; Hoffman, 2000) et d'augmenter le sentiment d'urgence (Burke, 2002; Kotter, 1995).

Une vision clairement définie et communiquée est aussi essentielle à la bonne marche du changement (Kotter, 1995; Hoffman, 2000; Burke, 2002; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003), puisqu'elle aidera à réduire le sentiment d'insécurité lié à celui-ci (Hoffman, 2000; Burke, 2002, Dessler, Starke et Cyr, 2004) et à convaincre les membres de l'organisation de la direction choisie (Burke, 2002). Cette communication pourra d'abord être effectuée avec les membres de la direction pour recevoir leur appui (Atkinson, Schaefer et Viney, 2000; Hoffman, 2000; Ives, 2005; Karacsony, 2006; Post et Altman, 1994; Schrader, 1995), ce qui diminuera ensuite la résistance au changement

au sein des niveaux hiérarchiques inférieurs. Devant les leaders de l'organisation, il sera utile de faire la démonstration des avantages stratégiques du changement afin qu'ils y adhèrent et l'intègrent à leur propre gestion (Hoffman, 2000).

- 1.6 *Créer une coalition en faveur du changement* : Une communication efficace du diagnostic et de la vision permettra de rallier un maximum d'individus autour de celle-ci. La coalition pourra être formelle (formée d'agents secondaires désignés pour aider l'agent de changement principal) ou informelle (formée de récepteurs se ralliant d'eux-mêmes au changement et qui le supporteront naturellement).

La participation des récepteurs à différentes activités entourant la planification et la réalisation du changement mène à leur engagement personnel envers celui-ci. Ces individus impliqués deviennent des défenseurs naturels du processus de changement (Rimmer *et al.*, 1996 cité dans Buchanan *et al.*, 2005; Burke, 2002).

- 1.7 *Planifier le changement* : L'agent de changement, en partenariat avec la coalition, planifie le changement de façon plus détaillée.

À cette étape, on s'assure que les changements planifiés seront soutenus par la culture, la structure et les stratégies actuelles de l'organisation. Sinon, on planifiera également de faire les ajustements nécessaires au maintien de la cohérence de l'organisation.

- 2 *Mouvement* : L'agent de changement et la coalition mettent en œuvre le programme de changement.

Pour cette phase, on s'inspire directement des modèles de Dessler, Starke et Cyr (2004), Hoffman (2000) et Kotter (1995). Les trois étapes qu'elle comprend peuvent être répétées en boucle.

- 2.1 *Rendre les outils et les ressources nécessaires au changement disponibles au sein de l'organisation.*

- 2.2 *Générer des gains à court terme.*

- 2.3 *Consolider les gains et produire plus de changement* : Avec une communication efficace des succès, il est possible d'utiliser les circonstances favorables pour produire plus de changement.
- 3 *Recristallisation* : L'agent s'assure de la durabilité du changement.
 - 3.1 *Renforcer et institutionnaliser le changement* : L'organisation s'assure que le changement est cohérent avec sa culture, sa structure et ses stratégies. Si tel n'est pas le cas, elle procède aux ajustements nécessaires. À cette étape, les résultats du changement doivent être mesurés et communiqués au sein de l'organisation.
 - 3.2 *Surveiller le progrès et faire les ajustements nécessaires* : Le changement n'est jamais réellement terminé, puisque la culture, la structure et les stratégies, anciennes et nouvelles, sont en constant renouvellement.

C'est ce modèle qui servira de base à l'analyse des changements organisationnels passés et en cours à Mine Raglan. Il sera intéressant de comparer le déroulement réel des changements vécus par l'organisation étudiée à ce modèle théorique. Cependant, on gardera en mémoire que les sous-étapes décrites peuvent s'entrecouper et même se présenter dans un ordre différent mais tout aussi optimal selon les situations rencontrées. Chacune devra toutefois être présente pour assurer l'efficacité de la réalisation des changements proposés et elles devront respecter l'ordre Décristallisation-Mouvement-Recristallisation initialement proposé par Lewin (1958).

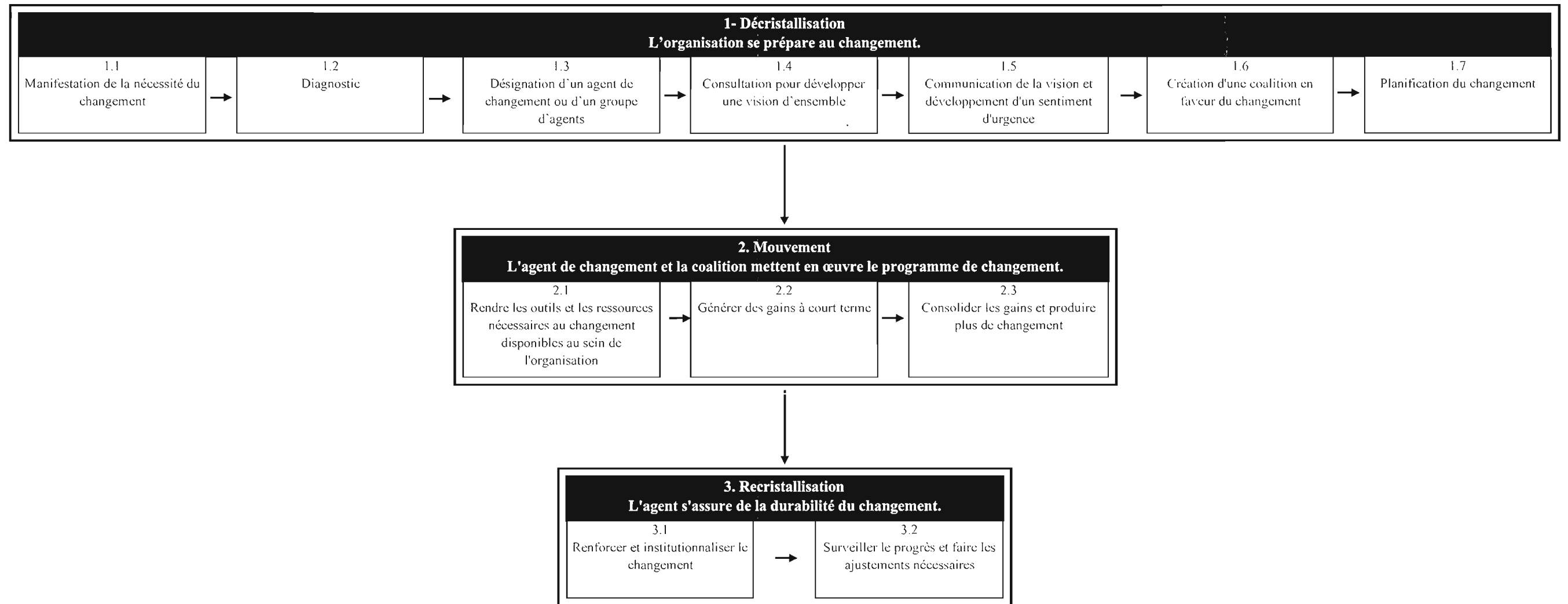


Figure 2.1 Modèle théorique de changement organisationnel

CHAPITRE III

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

3.1 Objectifs de l'étude

Il a été démontré au cours des chapitres précédents comment le monde minier doit aujourd'hui affronter de grands défis de gestion environnementale. Préoccupations et revendications des parties prenantes, resserrement de la réglementation, accroissement des responsabilités avec l'éloignement des exploitations sont autant de facteurs favorisant la multiplication des programmes d'amélioration de la performance environnementale de l'industrie. Or, on constate aussi que gestion environnementale et gestion du changement sont des défis organisationnels intimement liés. Cependant, le thème de la gestion du changement dans les organisations, quoique largement exploré dans la littérature, n'est que très peu développé en ce qui concerne la gestion environnementale. Peu d'outils spécifiques à cette discipline sont offerts aux gestionnaires et conseillers en environnement. Par ailleurs, de tels outils, bien qu'utiles, ne peuvent être utilisés efficacement sans une compréhension profonde de l'organisation où l'on tente de les mettre en pratique.

La présente étude de cas vise donc trois grands objectifs. D'une part, elle permettra d'évaluer la capacité de changement d'une organisation, Mine Raglan, en regard de ses modalités de changement, des facteurs de réussite et d'échec qu'on y rencontre et des forces et des faiblesses qu'on y observe. D'autre part, l'étude identifiera les défis spécifiques rencontrés par cette organisation et liés à ses caractéristiques propres comme son isolement géographique. Enfin, l'étude a pour but d'utiliser ces constats afin de formuler des

recommandations pour mener à bien les changements entrepris par l'organisation, en particulier la mise en œuvre de son PGMR.

3.2 Énoncé des questions de recherche

Au cours de la recherche, différents processus de changement en cours ou passés s'étant déroulés à Mine Raglan ont été analysés. Ces changements ont été ou seront implantés par différents secteurs de l'organisation comme le Service de la prévention en santé et sécurité au travail, le Service de la formation, le Service informatique, le Groupe d'optimisation des procédés (Six Sigma) et le Service de l'environnement. Ce regard porté sur différents processus de changement visait à répondre à trois questions de recherche :

- 1 Les processus de changement tels que vécus par Mine Raglan suivent-ils les phases et les étapes décrites dans le modèle proposé à la section précédente? Un modèle plus représentatif de la réalité pourrait-il être proposé :
 - 1.1 Pour Mine Raglan?
 - 1.2 Pour l'implantation de son nouveau PGMR?
- 2 Quels sont les facteurs de réussite ou d'échec du changement ressentis par les acteurs du changement de Mine Raglan. Ces facteurs sont-ils comparables à ceux repérés dans la littérature?
- 3 Quelles sont les forces et les faiblesses de l'organisation en matière de changement organisationnel?
 - 3.1 Comment Mine Raglan peut-elle surmonter ses faiblesses?
 - 3.2 Comment Mine Raglan peut-elle exploiter pleinement ses forces?

Ultimement, l'étude de cas proposée visait à produire des outils pour faciliter la gestion du changement à la mine Raglan et en particulier les changements à teneur environnementale.

3.3 Méthodologie de recherche

3.3.1 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche sélectionnée pour répondre aux questions de recherche est l'étude de cas. Yin (1994) définit cette approche comme étant une recherche empirique portant sur des phénomènes actuels dans un contexte réel. Ce type de recherche a une pertinence particulière lorsque les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas bien définies (Yin, 1994), c'est-à-dire lorsque le phénomène est complexe et fait intervenir « simultanément plusieurs variables dépendantes et plusieurs variables indépendantes dans un modèle de relations interdépendantes. » (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p. 37) Ainsi, l'étude de cas est utile lorsque les conditions dans lesquelles se déroule le phénomène, dans le cas présent un processus de changement organisationnel, sont pertinentes à son explication (Yin, 1994). Puisque l'organisation est décrite comme un système ouvert présentant des interactions fortes entre ses parties et avec son environnement (Burke, 2002), il est justifié de l'étudier en tenant compte de l'ensemble de ces interactions. C'est ce que l'étude de cas, qui se veut systémique, permet (Contandriopoulos *et al.*, 2005).

Yin (1994) affirme que le design de recherche d'une étude de cas devrait énoncer :

- les questions de recherche;
- les propositions de l'étude;
- les unités d'analyse;
- le lien logique existant entre les données et les propositions;
- les critères d'interprétation des données.

Les questions de recherche ayant été énoncées à la section précédente et le modèle développé au chapitre II constituant la proposition de recherche, nous nous attarderons ici aux trois dernières composantes du design de recherche. Les unités d'analyses, les méthodes de collecte de données choisies, les méthodes d'analyses qui seront utilisées pour lier données et propositions et les critères d'interprétation des données seront décrits. Les questions de validité, de fiabilité, d'objectivité, de généralisation et d'éthique seront quant à elles abordées au fur et à mesure qu'elles surviendront et résumées en fin de chapitre.

3.3.2 Unités d'analyse

L'unité d'analyse correspond à la définition du cas étudié. Pour la présente étude, il s'agit de la capacité de changement d'une organisation. Puisqu'une seule organisation a été étudiée, nous avons ici affaire à l'étude d'un cas unique. Par contre, nous avons eu recours à trois niveaux d'analyse : les étapes préconisées par l'organisation dans son processus de changement, les facteurs de réussite et d'échec qu'elle identifie et ses forces et faiblesses en matière de changement. Selon Contandriopoulos et collègues (2005, p.38) « l'étude de cas unique [...] offre un potentiel élevé de validité interne » en raison de la profondeur d'analyse qu'elle permet. La généralisation de ses conclusions est toutefois limitée. C'est d'ailleurs une critique régulièrement formulée à l'égard des études de cas. Il sera démontré plus loin comment cette limite peut être surmontée grâce à la technique d'analyse du *pattern-matching* (appariement de modèles) (Contandriopoulos *et al.*, 2005; Tellis, 1997, Yin, 1994).

3.3.3 Approche générale pour la collecte des données : la recherche-action participative

Les données collectées devraient permettre d'analyser les trois unités d'analyse proposées afin de répondre aux questions de recherche énoncées précédemment. Pour cette portion de la recherche, une approche basée sur les principes de la recherche-action participative (*participatory action research*) a été développée. Cette approche permet de lier science et pratiques réelles par la collaboration entre le chercheur et des individus liés au phénomène étudié (Coghlan, 2003; White, Suchowierska et Campbell, 2004). La recherche-action participative est aussi une activité intégrant la recherche sociale, l'éducation et le travail pratique (Hall, 1981 cité dans White, 2004). Elle a pour objectif la recherche d'informations et d'idées permettant de résoudre des problèmes au sein d'une organisation (Coghlan, 2003; Whyte, 1991 cité dans White, Suchowierska et Campbell, 2004). Pour Reason (1988, cité dans Löfman, Pelkonen et Pietilä, 2004), la recherche-action participative se fait pour des individus et non sur des individus. Relativement à l'enjeu du changement organisationnel, Coghlan (2003) note quant à lui que la recherche-action contribue à générer des connaissances utiles sur la façon dont les organisations gèrent le changement et sur la manière dont les principaux acteurs du changement perçoivent leur rôle. Elle vise donc à résoudre un problème pour le client tout en contribuant à la recherche scientifique.

Par ailleurs, certains auteurs insistent aussi sur la pertinence que la recherche-action soit menée par un *insider*, soit un membre de l'organisation agissant à la fois à titre d'acteur et de chercheur (Coghlan, 2003; Löfman, Pelkonen et Pietilä, 2004). Cette double fonction donne au *chercheur-acteur* plus de crédibilité au sein de l'organisation et lui permet d'obtenir un degré de collaboration plus élevé ce qui contribue à faciliter le processus de recherche-action dans son ensemble (Löfman, Pelkonen et Pietilä, 2004). De plus, le fait d'avoir une expérience concrète de l'organisation permet au chercheur-acteur de disposer d'informations implicites comme le jargon de l'organisation, ses tabous, les préoccupations de ses membres, la façon d'obtenir des renseignements informels, les écarts entre sa rhétorique et sa pratique et les événements critiques et leur signification pour l'organisation. Les données recueillies par le chercheur-acteur ont le potentiel d'être plus riches et plus complètes que pour un chercheur externe à l'organisation (Coghlan, 2003).

Ainsi, une recherche-action participative menée par un chercheur-acteur a été menée pour amasser les données nécessaires à l'analyse. Notre rôle était à la fois celui d'agent de changement lors de la mise en œuvre d'un PGM et de chercheur se penchant sur la capacité et les modalités de changement au sein de l'organisation. En tant qu'employée oeuvrant à temps partiel au Service de l'environnement de cette organisation depuis 2002, nous disposons déjà de connaissances officielles et non officielles sur celle-ci. Entre autres bénéfices, cette expérience de l'organisation a été utile pour bâtir l'équipe qui a participé à la recherche en tant que *cochercheurs*.

À ce sujet, Danley et Ellison (1999 cité dans White, Suchowierska et Campbell, 2004) notent que la motivation et l'investissement des participants (*cochercheurs*) sont des facteurs clé de leur participation active et durable dans le processus de recherche. Les *cochercheurs* doivent être représentatifs des groupes à l'étude et, de préférence, retireront des bénéfices des conclusions de la recherche. White, Suchowierska et Campbell (2004) décomposent la sélection des participants en sept étapes : (1) sélectionner les participants potentiels, (2) faire valoir les bénéfices attendus de la recherche, (3) pénétrer un groupe de participants potentiels, (4) développer le lien de collaboration (avec et entre les participants), (6) recruter les

participants et (7) les retenir au sein de l'équipe de recherche. Le fait que les participants potentiels soient des collègues de travail a certainement été utile à l'accomplissement de chacune de ces étapes.

Les chercheurs ont donc été choisis parmi les services de Mine Raglan agissant régulièrement comme agents de changement. Des représentants des services de l'environnement, de la prévention et de l'hygiène industrielle, de la formation, de l'informatique et de l'optimisation des procédés ont accepté de participer à l'étude. Les personnes désignées ont eu à accomplir trois tâches principales au cours de la recherche. D'une part, ils ont collaboré à la construction des questionnaires d'entrevue. D'autre part, ils ont participé à un forum sur le changement organisationnel dans la cadre duquel ils étaient invités à partager leurs expériences en la matière afin de dresser un portrait des modalités de gestion du changement à la mine Raglan.

3.3.4 Sources de données et méthodes de collecte

Pour mener une étude de cas, diverses sources de données sont disponibles telles les documents, archives, observations directes, observations participantes et artéfacts. Une bonne étude de cas se doit d'utiliser plus d'un type de données de façon complémentaire afin de permettre leur triangulation (Yin, 1994). « De cette façon, toute découverte ou conclusion d'une étude de cas devient plus convaincante et exacte si elle est basée sur différentes sources d'information »⁹ (Yin, 1994, p. 92) Yin, Bateman et Moore (1983 cité dans Yin, 1994) confirment d'ailleurs que les études de cas faisant appel à plusieurs sources de données sont de qualité supérieure à celles qui n'en utilisent qu'une seule. En effet, si l'analyse des diverses sources de données converge vers une conclusion commune, la validité interne de l'étude s'en trouvera accrue.

Pour les besoins de l'étude, il a donc été décidé d'utiliser quatre différentes sources d'information permettant de trianguler une partie des données et d'accéder à des informations précises que les autres sources n'auraient pas pu permettre d'obtenir.

⁹ « Thus any finding or conclusion in a case study is likely to be much more convincing and accurate if it is based on several different sources of information [...] » (Yin, 1994, p. 92).

A. Entrevues semi-dirigées

Des entrevues semi-dirigées ont été menées auprès de récepteurs du changement de Mine Raglan, qui occupent des fonctions à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Les questionnaires ont été construits en collaboration avec les chercheurs et visent principalement à identifier les perceptions des récepteurs quant aux facteurs de réussite et d'échec et aux forces et aux faiblesses de la compagnie en matière de changement organisationnel. Le questionnaire d'entrevue est présenté à l'appendice B.1.

L'échantillon de sujets ayant répondu au questionnaire est non probabiliste et formé par quotas. La population ciblée était constituée de l'ensemble des individus à l'emploi de la mine Raglan au mois d'août 2006, à l'exception des cadres supérieurs (membres de la haute direction). Elle totalisait 531 personnes. Les répondants ont été choisis au hasard soit par leur superviseur, soit en nous présentant directement sur leur lieu de travail. Comme dans le cas d'échantillons non probabilistes les méthodes statistiques servant à déterminer la taille requise d'un échantillon ne sont pas pertinentes (Contandriopoulos *et al.*, 2005), Seidman (1991) recommande que le nombre de personnes soumises à un entretien reflète la variété des participants et que des entrevues soient menées jusqu'à saturation de l'information. On a donc interrogé un nombre proportionnel à la réalité de représentants de chaque niveau hiérarchique et de chaque groupe culturel à l'intérieur de tous les secteurs de travail. Les entrevues ont été menées jusqu'à ce que l'information devienne redondante. Ainsi, après 22 entrevues, soit 4% de la population, les réponses obtenues ont commencé à se répéter, mais afin de s'assurer de recueillir un maximum d'opinions, 34 sujets (6% de la population) ont été interrogés au total.

Tel que mentionné, l'échantillon formé devait être le plus représentatif possible des proportions de chaque niveau hiérarchique, secteur de travail et groupe culturel. Pour les besoins de l'étude, on a donc divisé l'organisation en deux niveaux hiérarchiques, soit le niveau inférieur formé des travailleurs dits *exécutants* et le niveau supérieur formé des gestionnaires intermédiaires portant le titre de superviseur ou de contremaître. Il s'agissait d'employés relevant d'un surintendant et ayant un groupe de travailleurs sous leur

supervision. Afin de bien marquer la limite entre les deux niveaux, les individus ayant des employés sous leur supervision mais ne relevant pas directement d'un surintendant ont été placés dans le groupe de niveau inférieur. Suivant cette répartition, on a déterminé que 10,5% de la population appartenait au groupe des superviseurs. Quant à notre échantillon, il était formé de six superviseurs, soit 18%. Notons enfin que les surintendants n'ont pas été interviewés dans le cadre de cette étude.

Par ailleurs, 24% des employés interrogés étaient Inuits alors que ce groupe représente actuellement 16% de la population des travailleurs de Mine Raglan (D. Colpron, Communication personnelle, 18 août 2006). À cet effet, une traduction du questionnaire du français vers l'anglais a été effectuée en prenant soin de conserver la signification exacte des questions et des réponses. La traduction a d'ailleurs été révisée par un employé inuit dont la langue maternelle est l'anglais. Enfin, d'autres différences culturelles pourraient être attribuées au secteur de travail des employés, à leur sexe, à leur âge ou à leur ancienneté. Ces informations ont donc été recueillies pour chaque répondant. Les caractéristiques de la population et de l'échantillon soumis à un entretien sont résumées au tableau 3.1.

Tableau 3.1 Comparaison de la composition de la population étudiée et de l'échantillon interviewé.

		Pourcentage de la population	Nombre de personnes interviewées	Pourcentage de l'échantillon
Niveau hiérarchique	Inférieur	89,5	28	82,4
	Supérieur	10,5	6	17,6
Origine	Inuits	16	8	23,5
	Non Inuits	84	26	76,5
Département	Ressources humaines	18,6	8	23,5
	Environnement Santé Sécurité	4,5	1	2,9
	Services techniques et de surface	20,2	7	20,6
	Mine	36,3	12	35,3
	Concentrateur	14,1	4	11,8
	Approvisionnement	2,6	1	2,9
	Services administratifs	1,8	1	2,9
	Géologie	1,5	0	0

Du point de vue de la recherche, l'entrevue présente des avantages certains, mais aussi quelques inconvénients. Elle permet d'avoir un accès direct au sujet, donc à de l'information dont lui seul dispose et à laquelle la seule observation ne permet pas d'accéder. Les perceptions des individus appartiennent à cette catégorie d'information. Cependant, la collaboration des individus implique le risque de la réactivité d'une mesure, c'est-à-dire l'introduction d'un biais dû à la présence d'un observateur. Le phénomène de désirabilité sociale est une forme de biais pouvant être induit au cours d'une entrevue et dont il a fallu se méfier (Contandriopoulos *et al.*, 2005; Mace et Pétry, 2005). Pour ce faire, nous avons insisté au début de chaque entrevue sur le caractère confidentiel des réponses fournies et sur l'importance de répondre avec honnêteté pour assurer la validité de la recherche. Cela a probablement aidé à réduire la réactivité et ainsi augmenter la fiabilité de l'instrument. D'ailleurs, nous avons rarement senti qu'un sujet éprouvait un malaise devant une question, mais lorsque la situation se présentait, le sujet était encouragé à répondre en lui rappelant qu'aucune information ne pouvait être retenue contre lui. À l'opposé, nous avons perçu que la majorité des répondants ne craignait pas de dire le fond de sa pensée et semblait même contente de pouvoir exprimer son opinion. D'autre part, comme les entrevues étaient menées par une chercheure-actrice, il a été important de s'assurer qu'elles soient effectuées avec la même profondeur que si nous avions été un élément extérieur à l'organisation. En effet, Coghlan (2003) mentionne le danger que le chercheur-acteur déduise de l'information qui n'ait pas été explicitement mentionnée par le répondant. Nous avons donc pris soin de pousser les sujets à formuler clairement leur pensée pour ne pas prendre le risque d'extrapoler faussement une réponse.

B. Forum d'informateurs clés

Décrit par Collerette et Schneider (2002) comme un outil de collecte de données sur l'état de l'organisation, la technique du forum d'informateurs clés permet de recueillir les opinions et les impressions de personnes choisies au sein de l'organisation et s'exprimant sur un aspect particulier de celle-ci. Pour la présente étude, des agents de changement choisis comme cochercheurs ont été appelés à partager une expérience de changement organisationnel vécue à Mine Raglan. Ils devaient s'exprimer, d'une part, sur leur perception du changement

organisationnel auquel ils ont participé en effectuant l'implantation de ce dernier dans la compagnie et, d'autre part, sur la façon dont ils l'ont opéré. Le forum visait l'obtention de trois principaux ensembles d'information, à savoir les étapes suivies par les agents dans leur implantation d'un changement, les facteurs de réussite et d'échec rencontrés et les défis et particularités propres à la mine Raglan quant à sa gestion du changement.

La technique du forum d'informateurs clés ne visait pas la recherche de consensus entre les participants, mais seulement la collecte d'information sur l'organisation. En confrontant les propos des collaborateurs, on a pu dresser un portrait global et diversifié de l'état des perceptions du groupe (Collerette et Schneider, 2002). Pour la mener à bien, les cochercheurs ont été informés quelques semaines à l'avance des thèmes abordés au cours de la rencontre afin qu'ils puissent préalablement réfléchir à leur expérience vécue à l'occasion d'un changement organisationnel. Au cours de la rencontre, le rôle du chercheur-acteur était de stimuler les échanges, de faciliter l'expression des idées et d'encadrer les débats (Collerette et Schneider, 2002).

Comme pour l'entrevue, le degré de réactivité de cette méthode peut être assez élevé, mais le fait de considérer les participants comme des cochercheurs et de leur expliquer clairement les objectifs de l'étude a permis de diminuer ce risque. Par ailleurs, les cochercheurs identifiés étant de proches collègues de travail, la confiance existant entre ces individus était assez élevée pour favoriser la libre expression des opinions de chacun. En tant qu'animatrice de la discussion, nous avons tout de même pris soin d'équilibrer le temps de parole alloué à chacun (Collerette et Schneider, 2002). Enfin, il est intéressant de noter que les objectifs de la rencontre ont évolué au cours de celle-ci à la suite de commentaires reçus de la part de certains cochercheurs qui jugeaient intéressant d'aborder un sujet plutôt qu'un autre. Les participants ont donc rempli leur mandat en s'investissant au-delà de ce qui leur était initialement demandé.

C. Observation participante

Afin de trianguler les données recueillies lors des entrevues et du forum, l'observation participante a été pratiquée tout au long de l'intervention du chercheur-acteur dans

l'organisation. Pour garder trace des observations effectuées (comportements, témoignages, etc.) ainsi que de l'évolution des perceptions du chercheur-acteur au fil de la recherche, des notes ont été prises sur une base quotidienne. Par ailleurs, Contandriopoulos et collègues (2005) ainsi que Mace et Pétry (2005) soulignent que la réactivité de cette méthode est faible, puisque les sujets confondent le chercheur avec le collègue de travail. Sur le plan éthique, bien que chaque individu ne soit pas systématiquement informé qu'il est observé, l'organisation, elle, est au courant. De plus, les individus s'interrogeant sur le rôle du chercheur-acteur ont été informés de la recherche et de ses objectifs.

D. Observation documentaire

L'utilisation de documents est venue compléter les trois autres sources de données par l'apport d'informations principalement factuelles. Certains documents officiels dédiés à une consultation interne ou externe ont été ciblés. Il s'agit des rapports annuels de développement durable, des résultats de sondages menés par le Département des ressources humaines et des rapports de performance de certains des services participants. Des documents non officiels comme des lettres, mémos ou courriels ont aussi servi de source de données.

L'observation documentaire est réputée être la moins réactive des méthodes de collecte de données (Contandriopoulos *et al.*, 2005). Il a toutefois fallu se méfier des documents officiels et des communications s'adressant aux parties prenantes externes à l'organisation, car dans ces cas le phénomène de désirabilité sociale est important et peut considérablement biaiser les propos exprimés. Dans le domaine de la gestion environnementale, Rhee et Lee (2003) traitent de ce phénomène comme de l'écart entre la rhétorique véhiculée par une organisation et son action réelle. Aussi, dans les cas de discordance entre les documents et les autres sources de données, c'est le contexte qui a dicté laquelle ou lesquelles des mesures devaient être prises en compte. Cependant, à l'exception des rapports de développement durable ou de performance destinés au public, aux autorités gouvernementales ou aux représentants des communautés locales, la réactivité des documents étudiés est pratiquement nulle (Mace et Pétry, 2005).

3.3.5 Traitement des données

Afin de compléter le design de notre étude de cas, la façon de lier les données à la proposition a été arrêtée et les critères d'interprétation de ces données ont été déterminés. À ces fins, la méthode de l'appariement de modèles (*pattern-matching*) proposée par Yin (1994) a été retenue.

Dans un premier temps, l'information récoltée a été classifiée afin d'obtenir un corpus structuré de données pouvant servir à l'analyse (Mace et Pétry, 2005). Les informations ont été regroupées en cinq catégories: les informations factuelles permettant de décrire le contexte; les informations ayant trait aux forces et aux faiblesses de l'organisation en matière de changement; les informations permettant d'ordonner les étapes suivies lors des processus de changement; les informations énonçant les facteurs de réussite et d'échec du changement à Mine Raglan; les défis et les particularités propres à la mine Raglan en matière de gestion du changement.

À l'intérieur de ces catégories, un traitement statistique des données recueillies par entrevues a été effectué afin de produire un portrait global de l'opinion de la population. Les données recueillies lors du forum ont également été traitées de manière à faire ressortir, si possible, un schéma général d'implantation du changement à la mine Raglan. On visait ainsi à faire émerger des expériences partagées par chaque cochercheur un modèle général représentatif de la réalité de l'ensemble des agents de changement. Les leviers et les obstacles rencontrés par chacun ont aussi été regroupés pour être analysés au chapitre suivant.

Dans un deuxième temps, on a procédé à l'analyse proprement dite des données. C'est là qu'est intervenue la méthode de l'appariement de modèles. Il s'agissait essentiellement de comparer le modèle et les données théoriques développés au chapitre II avec le modèle ressortant des observations empiriques faites au cours de la recherche (Contandriopoulos *et al.*, 2005 et Yin, 1994). Contandriopoulos et collègues (2005) décrivent ce processus de modélisation des données empiriques comme une formalisation théorique de celles-ci et une construction progressive d'une explication optimale du phénomène étudié. Pour la présente

étude de cas, le critère d'interprétation des données était le degré d'appariement entre les modèles empirique et théorique.

3.3.6 Validité, fiabilité et réactivité

La qualité du projet de recherche présenté ici repose entre autres sur sa validité interne, c'est-à-dire sur la certitude que ses conclusions reflèteront bien ce qui s'est effectivement passé au cours de la recherche (Mace et Pétry, 2005). L'étude de cas unique, en raison de la profondeur d'analyse qu'elle offre, présente en effet un potentiel élevé de validité interne (Contandriopoulos *et al.*, 2005). Par ailleurs, la validité des données collectées a été assurée par la triangulation des sources de données, puisque la multiplication des mesures d'un même phénomène augmente la validité de construit (Yin, 1994).

Pour ce qui est de la validité externe de l'étude proposée, elle correspond à la certitude que les résultats puissent être généralisés à d'autres organisations (Mace et Pétry, 2005). Dans la présente étude de cas, les résultats ne pourront être généralisés que s'il y a concordance entre le modèle empirique développé à partir des données et le modèle théorique construit au chapitre II. La validité, la fiabilité et la réactivité de chaque instrument de mesure ont quant à elles été couvertes précédemment lors de la présentation des méthodes de collecte des données.

Enfin, pour assurer le caractère éthique de la recherche, l'organisation a d'abord été informée des objectifs visés par celle-ci. Pour ce qui est des sujets, leur consentement libre et éclairé a été obtenu avant le début de chaque entrevue, de même que lors du forum auquel ont participé les cochercheurs. Le consentement éclairé signifie que les sujets acceptent de participer à la recherche en toute connaissance de cause. Le consentement libre des sujets signifie quant à lui qu'aucune contrainte ou influence indue n'ait été exercée sur eux, qu'on leur ait accordé un temps de réflexion suffisant et qu'ils connaissent leur droit de se retirer en tout temps de la recherche. Enfin le consentement devait être clairement exprimé, mais il n'avait pas à être écrit, puisque la recherche n'entraînait pas de risques physiques (Mace et Pétry, 2005). Ces conditions ont été respectées pour les sujets appelés à participer à une entrevue et pour les cochercheurs. Les résumés de l'information transmise aux sujets et aux

cochercheurs avant leur participation sont présentés aux appendices B.2 et B.3. Toutefois, pour limiter la réactivité de cet instrument de mesure, les informations recueillies par l'observation participante n'ont pu répondre à ces critères. Pour ce qui est de l'observation documentaire, elle n'a servi qu'à amasser des informations factuelles et non à rapporter des propos exprimés par des individus et elle ne nécessitait donc pas le consentement de leur auteur. Qui plus est, la majorité des documents consultés était de type officiel. Dans tous les cas, la confidentialité et l'anonymat des informations recueillies ont été respectés.

CHAPITRE IV

CAS D'ÉTUDE : MINE RAGLAN

4.1 Historique et particularités de Mine Raglan

Mine Raglan, anciennement propriété de la compagnie Falconbridge Limitée, appartient depuis août 2006 à la société minière Xstrata. Bien que ses bureaux administratifs soient localisés à Rouyn-Noranda, les opérations d'extraction et de transformation du minerai de la mine Raglan s'effectuent sur un site minier situé à l'extrémité septentrionale du Québec dans la région du Nunavik. La propriété Raglan s'étend sur plus de 1600 hectares de terrain (Roche, s.d.) au nord du 61^e parallèle, respectivement à 115 km au sud-est et 60 km à l'ouest des communautés inuites de Salluit et Kangiqsujuaq (Falconbridge Ltée – Mine Raglan, 2006). Le site n'est accessible que par voie maritime ou aérienne et seuls les employés de la mine et de ses sous-traitants, originaires du sud et du nord de la province, y résident.

Avant son acquisition en 2006 par Xstrata, Falconbridge avait effectué des travaux d'exploration sur la propriété Raglan à partir de 1957. Les développements miniers sur les claims ne sont toutefois devenus économiquement intéressants qu'au début des années 1990 alors que le marché du nickel a commencé à croître, principalement en raison d'une hausse de la demande en acier inoxydable (Roche, s.d.). Falconbridge, qui avait déjà entrepris une vaste étude de caractérisation du milieu en 1981, a intensifié ses travaux en 1990 et en 1991 afin d'acquérir une meilleure compréhension des environnements biophysique et humain dans lequel la mine Raglan était appelée à s'implanter (Roche, s.d.) et afin « de recueillir les données environnementales de base nécessaires à la bonne planification du projet minier » (Roche, 1992, p.5).

En 1995, Falconbridge Limitée – Mine Raglan signe le *Raglan Agreement* (Entente Raglan) avec la Société Makivik et quatre regroupements politiques représentant les communautés de Salluit et de Kangiqsujuaq. Cette entente de principe accorde à la mine Raglan le droit d'exploiter les ressources minérales de son claim sous certaines conditions ayant trait à la conservation de l'environnement, à l'attribution d'emplois aux Inuits, au développement économique du Nunavik et au versement de redevances monétaires aux cinq parties signataires de l'entente. Pour assurer le respect des différentes clauses de l'entente, maintenir un dialogue continu sur les questions qu'elle aborde et permettre aux Inuits d'exprimer leurs préoccupations notamment à l'égard des enjeux environnementaux, le *Raglan Committee* (Comité Raglan) est formé par les signataires de l'entente et depuis se réunit de deux à quatre fois par année (SNC-Lavalin, 2006).

L'étude d'impact environnemental, l'Entente Raglan et l'approbation du projet minier par les autorités gouvernementales ont permis de débiter la construction de la mine en 1996 pour commencer à la fin de 1997 les activités d'extraction. Ce chantier a d'abord requis la réhabilitation d'infrastructures déjà existantes dont un port de mer et 62 kilomètres (km) de route ayant appartenu à la compagnie Asbestos Corporation Limited, qui avait exploité la mine d'amiante Purtuniq dans la même région entre 1972 et 1984. Mine Raglan a également dû procéder à l'aménagement de plus de 100 km de nouvelles routes, à la mise à niveau d'un aéroport et à la construction d'un barrage afin de former un réservoir d'eau douce d'une superficie de 0,5 km² et d'une capacité de 1 500 000 m³ alimentant la mine en eau brute et en eau potable. Diverses autres infrastructures essentielles à l'exploitation minière ont aussi été construites, dont un concentrateur capable de traiter 800 000 tonnes de minerai par an, une centrale énergétique au diesel de 18 mégawatts (MW) et divers autres lieux de services relatifs à la production (complexe d'habitation, usines de traitement des eaux usées domestiques et industrielles, bureaux, garages, site d'enfouissement, incinérateur, parc à résidus miniers, etc.) (Roche, s.d.).

Ces différentes infrastructures sont réparties sur trois sites (voire figure 4.1) soit Katinniq, où se concentrent les activités minières actuelles, Baie Déception où se trouvent les installations

portuaires et Donaldson où sont situés l'aéroport, le campement dédié aux activités d'exploration minière et les prochains sites d'exploitation. Aujourd'hui, le concentrateur a une capacité annuelle de 1,1 million de tonnes de minerai et produit environ 140 000 tonnes de concentré par an contenant environ 17% de nickel, 5% de cuivre et 0,3% de cobalt (Mine Raglan, à paraître). L'ensemble des opérations requiert la production de 47 MW d'électricité nécessitant une consommation de plus de 45 000 000 de litres de diesel par an. Raglan compte aussi trois mines souterraines et une fosse à ciel ouvert en opération, cinq fosses à ciel ouvert dont l'exploitation est terminée et projette l'exploitation de quatre mines souterraines et quatre fosses à ciel ouvert. Les réserves de minerai, constamment renouvelées par la découverte de nouveaux gisements, permettront de poursuivre l'opération du site pour au moins 20 autres années.

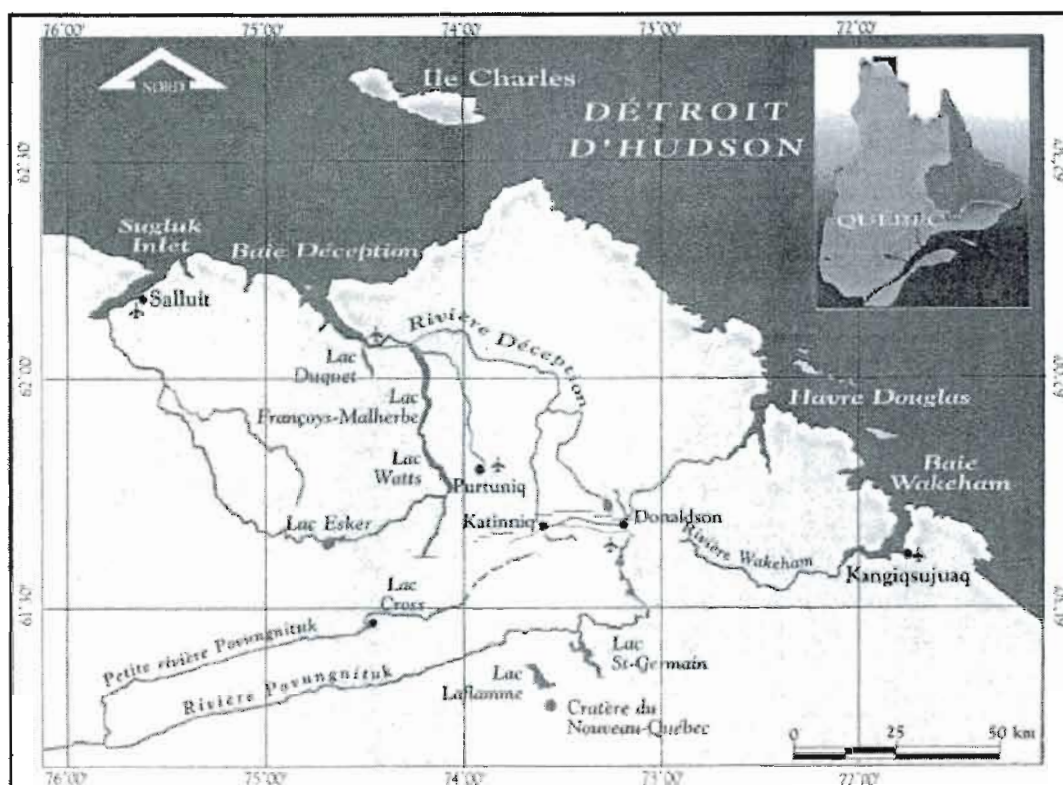


Figure 4.1 Localisation des sites de Mine Raglan

4.2 Mine Raglan et la gestion environnementale

Deux principaux facteurs ponctuent l'attitude de Mine Raglan quant à sa volonté d'honorer ses responsabilités sociale et environnementale. D'une part, l'isolement du site d'exploitation et conséquemment la multitude d'infrastructures qu'il comporte font en sorte que Xstrata Nickel – Mine Raglan doit assurer elle-même un nombre de services environnementaux plus grand que la moyenne des sites industriels. En effet, en plus des activités environnementales traditionnelles dans le monde minier comme le traitement des eaux usées industrielles (trois usines de traitement) et la gestion d'un parc à résidus, Mine Raglan assume également la gestion de ses eaux usées domestiques (trois usines de traitement), de ses matières résiduelles (un site d'enfouissement, un incinérateur et un site de brûlage à ciel ouvert), d'un port de mer (une équipe de premiers intervenants maritimes en cas de déversement) et d'un important parc pétrolier (un total de 24 réservoirs de plus de 10000 litres dispersés en divers endroits sur la propriété). Par ailleurs, Mine Raglan procède à un très grand nombre de suivis environnementaux afin d'assurer le maintien de la qualité du milieu récepteur. Ces études visent l'évaluation de l'état de la faune aquatique (omble chevalier (*Salvelinus alpinus*), organismes benthiques, moule bleue (*Mytilus edulis*), le contrôle des retombées de poussières, le suivi de la qualité physico-chimique de l'eau, etc. En plus de ses suivis environnementaux et du contrôle de ses infrastructures présentant un impact environnemental potentiel, Mine Raglan assure une communication ouverte et constante avec ses partenaires inuits pour leur soumettre ses projets et entendre leurs demandes et leurs préoccupations. Afin d'encadrer ces activités, elle s'est dotée en 2001 d'un système de gestion environnementale enregistré selon la norme ISO 14001.

D'autre part, la gestion environnementale de Mine Raglan est influencée par les demandes de la société mère. À l'époque où Raglan était propriété de Falconbridge Ltée, le bureau corporatif imposait déjà certains standards environnementaux à ses exploitations. En outre, l'enregistrement ISO 14001 répondait à une requête de Falconbridge Ltée. Par ailleurs, la compagnie s'était engagée à pratiquer une exploitation minière soutenable et produisait chaque année un rapport de développement durable. Depuis l'achat de Falconbridge Ltée par Xstrata, ces standards d'exploitation sont mieux définis. On ne parle plus simplement de

respect du principe de développement durable, mais bien de 17 standards d'exploitation auxquels les unités d'affaire (dont Mine Raglan) doivent se conformer. Face au respect de ces standards, Xstrata agit à la manière d'un organisme réglementaire et audite ses exploitations pour évaluer leur performance. Les standards de Xstrata visent à promouvoir la santé et la sécurité au travail, l'environnement et les relations avec les communautés dans 17 contextes :

1. Leadership, responsabilité et éthique de l'entreprise;
2. Planification, ressources, objectifs et cibles en matière de santé, sécurité, environnement et communauté;
3. Compétence et comportement des employés;
4. Communication et obligations à l'égard des parties prenantes;
5. Gestion des risques et du changement;
6. Réponse aux urgences et catastrophes;
7. Conformité légale et contrôle de documents;
8. Intégrité opérationnelle;
9. Santé et hygiène industrielle;
10. Biodiversité et gestion du territoire;
11. Sous-traitants, fournisseurs et partenaires;
12. Communautés;
13. Gestion de projet;
14. Responsabilité commerciale du cycle de vie;
15. Gestion des incidents;
16. Évaluation et rapport de performance;
17. Urgences, crises et continuité de l'entreprise.

(Xstrata, 2006)

C'est donc principalement en raison de la diversité de ses activités et de l'influence de la société mère que Mine Raglan a développé au fil des ans un système de gestion environnementale complet permettant d'améliorer sa performance environnementale de façon continue. Fait à noter, le niveau de gestion environnementale de Mine Raglan est représentatif de celui de son secteur d'activité. Avec sa politique environnementale, ses

nombreuses procédures et normes de gestion environnementale internes et son Service de l'environnement comptant actuellement sept employés à temps plein, Mine Raglan fait montre d'un haut niveau de gestion environnementale, tout comme la moyenne des entreprises de la métallurgie, des mines et des métaux (CSMOE, 1999).

4.3 Les modèles de changement en vigueur à Mine Raglan

4.3.1 Processus de changement vécus par des agents

Au cours du forum d'informateurs clés, sept témoignages ont été recueillis de la part d'agents de changement amenés à exposer une expérience de changement déjà vécue. Ces agents devaient présenter les étapes par lesquelles ils étaient passés pour réussir l'implantation du changement désiré. Ces sept cas seront d'abord présentés et, par la suite, comparés entre eux.

A. Service prévention : augmentation de la présence du Service prévention lors des arrêts planifiés au concentrateur

Le Service prévention présentait ici un cas de changement évolutif, planifié et visant d'abord une composante stratégique de l'organisation, en l'occurrence sa participation active aux arrêts planifiés. Le changement vécu répondait à un problème identifié par le Service prévention et le Département du concentrateur, à savoir le nombre trop élevé d'accidents survenus pendant les arrêts planifiés. La cause du problème avait été soulevée par les cadres du Département du concentrateur qui affirmaient que le Service prévention devait être plus présent dans l'usine lors des arrêts planifiés. C'est donc autour de ce besoin que se sont articulées la planification et la réalisation du changement dans le respect des étapes suivantes :

1. Identification du besoin de changement en réponse à un problème;
2. Planification de la solution;
3. Communication du plan et consultation;
4. Implantation du changement;
5. Évaluation du changement et ajustements;
6. Suivi et maintien du changement;
7. Documentation du changement effectué.

Ce processus s'est effectué par une succession d'essais et erreurs. Le Service prévention a noté que le besoin de changement avait été mal défini au départ, et qu'en raison de cela, la réalisation d'un changement adapté au problème s'est avérée plus difficile que prévu. Aujourd'hui, le changement est encore maintenu et il continue de s'améliorer.

B. Service formation : augmentation du taux de représentativité des Inuits parmi les employés de la mine

Mine Raglan s'est engagée dans son certificat d'autorisation initial à atteindre un nombre d'employés inuits équivalent à 20% de sa main d'œuvre totale (Québec, 1995). Au moment de conduire cette recherche, ce taux était de 16% (D. Colpron, communication personnelle, 18 août 2006) et Mine Raglan n'est à ce jour jamais parvenue à honorer cet engagement. Cette situation a graduellement mené à une perte de crédibilité de la firme vis-à-vis ses partenaires inuits représentés au *Raglan Employment and Technical Training Committee* (RETTTC). L'augmentation du taux de représentativité des Inuits à Mine Raglan était le besoin de changement identifié par le Département des ressources humaines. Ce besoin agissait comme point de départ d'un processus de changement évolutif, planifié et visant en premier lieu une stratégie de gestion de l'organisation, soit ses engagements en matière de formation et d'embauche de personnel inuit.

1. Identification du besoin de changement en réponse à un problème;
2. Recrutement d'une coalition en faveur du changement;
3. Planification du changement;
4. Production de gains à court terme pour renforcer la coalition.

Ce changement est toujours en cours et la stratégie de gestion n'est que partiellement modifiée. Toutefois des changements culturels (accroissement de la volonté des superviseurs à intégrer, accommoder et garder leurs employés inuits) et structurels (intégration de cet indicateur de performance aux plans de performance individuels de certains cadres) s'opèrent peu à peu pour appuyer le changement stratégique en cours.

C. Service informatique : changements structurels au sein du Service informatique

Le Service informatique nous présente ici un exemple de changement évolutif, planifié et visant une composante structurelle du service : son organisation interne. Ce changement est survenu dans un contexte où l'environnement de travail était constamment remodelé et où la charge de travail s'accroissait de façon continue sans que le service ne se réorganise en conséquence et de manière efficace. Plus qu'un simple besoin de changement, l'organisation faisait alors face à une crise à laquelle devait répondre le changement proposé.

1. Identification du besoin de changement en réponse à un problème;
2. Planification de la solution;
3. Communication du plan et consultation;
4. Délégation de mandats;
5. Implantation du changement;
6. Implantation d'un système de mesure pour évaluer de façon proactive des besoins de changement futurs.

L'implantation de ce changement a été accomplie avec succès et les indicateurs de performance développés permettront maintenant de cerner de futurs besoins de changements structurels avant que ceux-ci ne conduisent à une crise.

D. Ingénierie mine : implantation d'un nouveau système informatique

L'exemple de changement présenté par le Service de l'ingénierie mine est évolutif, planifié et visait le remplacement d'une composante structurelle (un système informatique). Son agent de changement affirme également qu'il est caractérisé par le manque de planification. Il se distingue par ailleurs des trois exemples précédents, parce qu'il découle de la volonté d'un surintendant d'implanter un changement structurel, plutôt que de répondre à un besoin se manifestant par un problème vécu par l'organisation. La solution a donc été choisie par un leader qui n'était pas l'agent de changement.

1. Identification d'un besoin de changement en réponse à la vision d'un leader;
2. Désignation d'un agent de changement;
3. Planification du changement;
4. Implantation du changement;

5. Maintien du changement.

Dans le cas présenté, l'agent de changement signale qu'il aurait dû remettre en question les hypothèses de départ de son surintendant (causes du problème à régler, solution choisie, plan d'action et ressources allouées) avant de procéder au changement demandé.

E. Département concentrateur : la nouvelle ère du parc à résidus

La gestion du parc à résidus miniers de Mine Raglan présente des défis particuliers en raison de l'éloignement du site et de la technique employée. En effet, plutôt que de conserver les résidus sous forme liquide à l'intérieur de digues comme cela se fait dans les exploitations traditionnelles, Mine Raglan a choisi de diminuer le taux d'humidité de ses résidus afin d'en faire un monticule et ainsi de les intégrer au pergélisol pour les rendre inertes. Cependant, les connaissances acquises depuis les débuts de l'exploitation à propos des changements climatiques et de leurs conséquences sur le réchauffement de l'Arctique et la fonte du pergélisol viennent remettre en question les fondements techniques du mode de gestion du parc à résidus initialement adopté par Mine Raglan. Ces inquiétudes, doublées d'un laxisme quant au respect du plan de déposition et de recouvrement des résidus, ont entraîné une perte de crédibilité de Mine Raglan en ce qui concerne sa faculté de gérer convenablement son parc à résidus. Le Département du concentrateur a donc entrepris de redresser la situation :

1. Identification du besoin de changement en réponse à un problème;
2. Désignation d'un agent de changement;
3. Développement d'une vision;
4. Planification du changement;
5. Communication du problème, de la vision et du changement proposé;
6. Délégation de mandats;
7. Implantation du changement;
8. Évaluation du changement et ajustements;
9. Bilan : célébration du changement.

Cet exemple de changement évolutif, planifié et visant une stratégie de gestion est toujours en progression. L'implication de nombreux experts dans la planification du changement a par

ailleurs certainement permis de développer une stratégie solide et crédible auprès des divers acteurs chargés de l'appliquer.

F. Six Sigma : défis de l'implantation de la méthode Six Sigma à Raglan

Six Sigma est une méthodologie de gestion de projet développée par Motorola au cours des années 1980 et adoptée par la compagnie Noranda (devenue Falconbridge Ltée puis Xstrata) en 1999. Ressemblant en plusieurs points à la gestion de la qualité totale, les projets menés selon la méthode Six Sigma visent à optimiser un processus en se fondant sur des données fiables et en se fixant des cibles de performance mesurables. Le tout est orchestré dans le but d'obtenir « des résultats significatifs et durables » (Falconbridge, 2005, p.6). L'implantation de cette méthodologie à Mine Raglan en réaction à une volonté corporative constitue le processus de changement décrit par l'agent interviewé.

1. Identification du besoin de changement principal en réponse à une volonté corporative;
2. Identification d'un agent de changement principal;
3. Communication : recrutement d'une coalition en faveur du changement;
4. Identification d'agents de changement secondaires;
5. Formation des agents de changement secondaires;
6. Sélection des projets de changement spécifiques;
7. Communication des projets de changement spécifiques;
8. Implantation des changements principal et spécifiques;
9. Communication des résultats;
10. Suivi et maintien des changements principal et spécifiques.

Ce changement évolutif et planifié visait lui aussi une composante stratégique de l'organisation, mais devait à terme modifier la culture organisationnelle pour que le recours à la méthodologie Six Sigma devienne un réflexe naturel chez les gestionnaires. La structure organisationnelle était elle aussi affectée, puisque certains effectifs étaient temporairement retirés de leur département d'attache pour être assignés à la réalisation d'un ou de plusieurs projets d'optimisation. Jusqu'à l'achat de Falconbridge Ltée par Xstrata, ce changement était maintenu, amélioré et donnait des résultats tangibles en terme d'économies réalisées.

Cependant, l'administration de Xstrata a finalement décidé de ne plus avoir recours à la méthodologie Six Sigma et le changement principal n'a donc pas été maintenu.

G. Service environnement : implantation d'un SGE ISO 14001

En 2000, les administrateurs du bureau corporatif de Falconbridge Ltée expriment la volonté d'obtenir une accréditation ISO 14001 pour chacune des exploitations canadiennes de la compagnie. Pour ce faire, ils désignent un responsable de l'implantation des SGE qui à l'époque est également surintendant du Service environnement de Mine Raglan. Ce responsable exercera beaucoup de pression pour que Mine Raglan montre la voie aux autres exploitations et devienne la première à recevoir l'accréditation ISO 14001 chez Falconbridge.

1. Identification du besoin de changement en réponse à une volonté corporative;
2. Identification d'un agent de changement principal;
3. Identification d'agents de changement secondaires;
4. Formation des agents de changement;
5. Préparation du changement;
6. Validation du travail accompli avec des pairs d'autres divisions;
7. Implantation du changement;
8. Suivi et adaptation du changement en fonction de l'expérience acquise.

Bien que ce changement planifié de stratégie de gestion se soit effectué sur une courte période et qu'il ait engendré la modification d'un grand nombre de structures au sein de l'organisation, nous le qualifierons néanmoins de changement évolutif. En effet, les structures affectées sont aujourd'hui encore en continuelle amélioration et le changement culturel ne s'opère que très graduellement. Qui plus est, les fondements même de l'entreprise n'ont pas été affectés par l'implantation de cet outil de gestion, bien que celui-ci ait aidé Mine Raglan à être plus rigoureux dans l'application de ses engagements environnementaux, qu'ils soient légaux, internes ou élaborés avec ses parties prenantes.

Le tableau comparatif (tableau 4.1) de ces sept cas de changement permet de tirer certaines observations. D'abord, on constate que Mine Raglan mise généralement sur des changements évolutifs et planifiés et que ceux-ci visent en premier lieu les composantes structurelles ou

stratégiques de l'organisation. Ensuite, deux origines du changement se détachent également des exemples énumérés. Dans les cas A, B, C et E, il s'agit d'un besoin de changement émergeant d'un problème identifié par l'organisation (tant sa base que ses gestionnaires intermédiaires et supérieurs) dans un mouvement *bottom up*. Dans les cas D, F et G, il s'agit plutôt d'un besoin de changement découlant d'une volonté exprimée par le haut de la pyramide hiérarchique (surintendant, bureau corporatif) selon une approche qui pourrait être qualifiée de *top down*. Aucune des deux origines ne semble faciliter l'implantation du changement plus que l'autre, puisque, tel que présenté plus loin, des barrières et des leviers du changement ont été identifiés pour chaque cas. Nous verrons cependant dans le paragraphe qui suit comment ces deux modèles se distinguent et comment ils pourraient être améliorés pour s'approcher du modèle théorique afin de faciliter le processus de changement tout en respectant les caractéristiques de l'organisation.

Tableau 4.1 Comparaison de sept cas de changements vécus par différents services de Mine Raglan

	A Prévention	B Formation	C Informatique	D Ingénierie mine	E Concentrateur	F Six Sigma	G Environnement
Type	Évolutif Planifié Stratégie	Évolutif Planifié Stratégie	Évolutif Planifié Structure	Évolutif Planifié Structure	Évolutif Planifié Stratégie	Évolutif Planifié Stratégie	Évolutif Planifié Stratégie
Étapes	Manifestation du besoin de changement en réponse à un problème	Manifestation du besoin de changement en réponse à un problème Communication: recrutement d'une coalition en faveur du changement	Manifestation du besoin de changement en réponse à un problème	Manifestation du besoin de changement en réponse à la vision d'un leader Désignation d'un agent de changement	Manifestation du besoin de changement en réponse à un problème Désignation d'un agent de changement	Manifestation du besoin de changement en réponse à la vision d'un leader Désignation d'un agent de changement principal Communication: Recrutement d'une coalition en faveur du changement Désignation d'agents de changement secondaires Formation des agents de changement secondaires	Manifestation du besoin de changement en réponse à la vision d'un leader Désignation d'un agent de changement principal
	Planification de la solution	Planification du changement	Planification de la solution	Planification du changement	Développement d'une vision Planification du changement Validation du plan avec des experts	Sélection des projets de changement spécifiques	Préparation du changement
	Communication du plan et consultation		Communication du plan et consultation		Communication du problème, de la vision et du changement proposé	Communication des projets de changement spécifiques	Validation du travail accompli avec des pairs
	Implantation du changement	Production de gains à court terme	Délégation de mandats Implantation du changement	Implantation du changement	Délégation de mandats Implantation du changement	Implantation des changements principal et spécifiques	Implantation du changement
	Évaluation et ajustements	Communication des résultats pour renforcer la coalition			Évaluation et ajustements	Communication des résultats	
	Suivi et maintien du changement			Maintien du changement	Suivi et maintien du changement	Suivi et maintien des changements principal et spécifiques	Suivi et adaptation du changement en fonction de l'expérience acquise
	Documentation du changement effectué		Implantation d'un système de mesure pour évaluer de façon proactive des besoins de changement futurs.		Bilan : célébrer le changement		

4.3.2 Le changement : comparaison des modèles empirique et théorique

De ces exemples de changement nous pouvons donc dégager deux modèles appliqués par Mine Raglan, le premier découlant de l'identification d'un problème par l'organisation et le second s'appuyant sur un désir ou une vision manifestée par le haut de la pyramide hiérarchique. Ces deux processus sont cependant très semblables, puisqu'une seule étape les distingue réellement. En effet, lorsque le besoin de changement origine d'un problème identifié de l'intérieur, la désignation d'un agent de changement se fait de façon non officielle parmi les personnes ayant participé à définir le problème. De ce fait, les agents de changement rencontrés n'ont pas mentionné le choix d'un agent de changement comme une étape précise du processus. À l'opposé, lorsque le besoin de changement émane de la vision d'un leader ou d'un groupe de leaders, celui-ci doit désigner un agent qui plantera le changement désiré. Les agents de changement interrogés, qui ont participé à ce type de processus, ont tous identifié le choix du ou des agents comme une étape officielle de leur expérience de changement.

Une exception a été rencontrée sur ce sujet, soit le cas de la modification du mode de gestion du parc à résidus (E). L'agent ayant participé à ce changement n'a pas mentionné la désignation de l'agent de changement comme une étape officielle du processus. Pourtant, des informations recueillies par l'observation participante nous permettent d'affirmer que cet agent a bel et bien été officiellement choisi par le surintendant du concentrateur pour accomplir ce changement. Ainsi, bien que ce besoin de changement provienne d'un problème identifié à l'interne, il y a tout de même eu identification formelle de l'agent.

En se basant sur les résultats recueillis, nous sommes d'avis que deux facteurs influencent le degré de formalité de la sélection des agents de changement. D'une part, l'ampleur du projet à réaliser de même que sa distinction par rapport aux tâches régulières nécessitent ou non qu'un agent soit spécifiquement assigné à la réalisation du changement. Dans des cas comme ceux de la prévention (A) ou de la formation (B), le changement à planter relève des responsabilités préétablies de ces secteurs et peut s'intégrer à leurs activités régulières. Il n'y a donc pas nécessité de les désigner officiellement et spécifiquement comme responsables du

changement, puisqu'ils le sont par définition. Dans des cas comme ceux de l'ingénierie mine (D), du concentrateur (E), de Six Sigma (F) ou de l'environnement (G), les changements vécus exigeaient qu'une personne soit spécifiquement assignée à la tâche, puisque celle-ci n'entrait dans la description de poste ou les responsabilités prédéterminées d'aucun individu. D'autre part, si le changement est guidé par le leader en ayant identifié le besoin, comme dans le cas de l'informatique (C), l'agent de changement n'a pas à être officiellement désigné, étant donné que cette attribution se fait naturellement.

Deux approches du changement existent donc à Mine Raglan et se distinguent selon l'origine du besoin de changement et la désignation officielle de l'agent responsable. Le reste du processus est semblable pour les sept cas observés, bien que certaines étapes soient omises ou ajoutées chez l'un ou chez l'autre. Nous proposons donc les étapes suivantes comme modèle de changement empirique observé à Mine Raglan :

1. Détermination d'un besoin de changement en réponse à un problème diagnostiqué à l'interne ou à une vision provenant du haut de la pyramide hiérarchique (7 cas sur 7);
2. Désignation officielle ou non officielle d'un agent de changement principal (4 cas sur 7);
3. Communication du besoin de changement pour recruter une coalition en faveur du changement (2 cas sur 7);
4. Au besoin, sélection des agents de changement secondaires (2 cas sur 7);
5. Formation des agents sur le changement à accomplir (2 cas sur 7);
6. Développement d'une vision (1 cas sur 7);
7. Planification et préparation de l'implantation du changement (7 cas sur 7);
8. Validation du plan avec des experts ou des pairs (2 cas sur 7);
9. Communication à l'interne des changements planifiés pour information, consultation et approbation (4 cas sur 7);
10. Au besoin, délégation de mandats (2 cas sur 7);
11. Implantation du changement (6 cas sur 7) ou production de gains à court terme (1 cas sur 7);
12. Évaluation du changement et ajustements (2 cas sur 7);
13. Communication des résultats pour renforcer la coalition (2 cas sur 7);

14. Suivi, maintien et adaptation du changement en fonction de l'expérience acquise (5 cas sur 7);
15. Clore le changement : faire le bilan du changement, le célébrer, le documenter, implanter un système de mesure pour évaluer de façon proactive des besoins de changement futurs (3 cas sur 7).

Ce processus est comparé au modèle théorique développé au chapitre II dans le tableau 4.2. Il est intéressant de constater que si le modèle empirique observé à Mine Raglan présente certaines lacunes, des étapes originales ont toutefois été spontanément développées par les agents de changement de la mine. De ce fait, les deux modèles présentés gagneraient à être améliorés.

On constate que le modèle ayant cours à Mine Raglan est déficient sur certains points. D'abord, à l'étape de la décristallisation, le développement d'une vision claire de l'état à atteindre n'a pas systématiquement lieu. Il semble que certains acteurs tiennent pour acquis la clarté de leur vision sans s'attarder à la définir concrètement. Cette étape est pourtant essentielle si l'on veut par la suite être en mesure de communiquer cette vision, qui sera toutefois appelée à se raffiner au cours des étapes subséquentes. Aussi, aucun des agents n'a mentionné avoir procédé à un diagnostic de l'écart qui doit être comblé entre la situation de départ et l'état à atteindre. L'observation participante et documentaire nous apprend toutefois que cette étape est effectuée dans plusieurs cas de changements à Mine Raglan. Par exemple, la méthodologie Six Sigma tel qu'appliquée à l'époque chez Falconbridge Ltée prévoit une étape de mesure qui vise à « établir et vérifier les métriques du projet pour évaluer la performance » à atteindre (Falconbridge, 2005, p.6). Dans le cas du changement effectué par le Service prévention au concentrateur, la cible à atteindre était de ne générer aucun accident durant les arrêts planifiés. Cependant, le besoin qui avait été diagnostiqué n'était pas seulement de diminuer les accidents, mais aussi d'accroître la présence du Service prévention. Il aurait donc fallu évaluer en termes concrets (nombre d'heures, d'effectifs, de services offerts, etc.) l'état actuel et l'état à atteindre pour réaliser la cible de zéro accident.

Tableau 4.2 Comparaison des modèles de changement théorique tiré de la littérature et empirique tiré de l'expérience des agents de changement de Mine Raglan

	Modèle théorique	Modèle empirique
1- Décristallisation	1.1- Manifestation de la nécessité du changement, vision d'un état à atteindre en réponse à des pressions internes, externes ou anticipées	1- Manifestation d'un besoin de changement en réponse à un problème identifié à l'interne ou à une vision provenant du haut de la pyramide hiérarchique
	1.2- Diagnostic de l'écart entre la situation actuelle et l'état souhaité	6- Développement d'une vision
	1.3- Désignation d'un agent de changement ou d'un groupe d'agents	2- Désignation officielle ou non officielle d'un agent de changement principal
		4- Au besoin, identification des agents de changement secondaires
		5- Formation des agents sur le changement à accomplir
	1.4- Consultation pour développer une vision d'ensemble de l'état à atteindre et des moyens généraux d'y parvenir	3- Communication du besoin de changement dans le but de recruter une coalition en faveur du changement
	1.5- Communication de la vision et du diagnostic et développement d'un sentiment d'urgence	
2- Mouvement	1.6- Création d'une coalition formelle ou informelle en faveur du changement	
	1.7- Planification du changement en tenant compte des composantes culturelles, structurelles et stratégiques de l'organisation	7- Planification et préparation de l'implantation du changement
		8- Validation du plan avec des experts ou des pairs
		9- Communication à l'interne des changements planifiés pour information, consultation et approbation
		10- Au besoin, délégation de mandats
	2.1- Rendre les outils et ressources nécessaires au changement disponibles au sein de l'organisation	
	2.2- Générer des gains à court terme	11- Implantation du changement ou production de gains à court terme
3- Recristallisation	2.3- Consolider les gains en communiquant les succès et produire plus de changement	13- Communication des résultats pour renforcer la coalition
	3.1- Renforcer et institutionnaliser le changement en s'assurant qu'il est cohérent avec la culture, la structure et les stratégies, en procédant aux ajustement nécessaires et en communiquant les résultats	12- Évaluation du changement et ajustements
	3.2- Surveiller le progrès et faire les ajustements nécessaires	14- Suivi, maintien et adaptation du changement en fonction de l'expérience acquise
		15- Clore le changement : faire le bilan du changement, le célébrer, le documenter, implanter un système de mesure pour évaluer de façon proactive des besoins de changement futurs

La désignation formelle du ou des agents de changement est aussi une lacune dans plusieurs cas de changement à Mine Raglan. Tout comme pour la définition de la vision, la clarté est de mise pour responsabiliser un ou plusieurs individus quant à la réalisation du projet de changement. Identifier un service responsable n'est pas suffisant. L'implantation du changement doit être imputable à un ou à des individus clairement désignés. À Mine Raglan, le système de rotation des effectifs fait en sorte que deux agents de changement principaux sont dans certains cas responsables en alternance de l'implantation du changement. Nous recommandons d'ailleurs que deux agents de changement soient désignés pour chaque changement afin d'assurer une continuité dans l'implantation. Quant aux agents secondaires, ils sont sélectionnés au besoin, selon le type de changement.

La communication et la consultation sont des lacunes majeures à Mine Raglan, qui mettent en péril la réussite de bon nombre de changements. Cette question sera abordée plus en détail dans la suite de notre analyse, alors que la perception des récepteurs du changement sera interprétée. Cependant, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que les agents devront développer les moyens nécessaires à la création d'un sentiment d'urgence (Burke, 2002; Kotter, 1995) pour chaque changement à implanter. Une insatisfaction avec le statu quo (Schrader, 1995) doit être engendrée par une communication misant sur des images fortes et sur un niveau de langage adapté à l'audience (Maurer, 2005). On s'attaquera ainsi à la résistance au changement en faisant comprendre la nécessité (Burke, 2002; Hoffman, 2000). La création d'un sentiment d'urgence permettra également de recruter une coalition officielle ou non officielle en faveur du changement, étape qui est souvent négligée à Mine Raglan. Pour conclure la phase de décristallisation, tous les agents rencontrés à Mine Raglan procèdent à la planification du changement désiré, mais aucun n'a mentionné tenir spécifiquement compte des composantes culturelles, structurelles et stratégiques de l'organisation dans cette préparation. Ces éléments sont peut-être considérés de façon naturelle par les agents, mais ces derniers gagneraient à prendre conscience de la nécessité de prévoir des changements qui soient cohérents avec l'organisation sinon de modifier les aspects de l'organisation qui ne cadrent pas avec le changement souhaité.

Par ailleurs, nous constatons dans la phase mouvement que les agents ne désignent pas la sélection des outils et des ressources nécessaires au changement comme une étape spécifique de leurs projets de changement. Nous considérons qu'il est nécessaire de bien déterminer ces besoins pour ensuite s'assurer d'y répondre afin de mener à bien le changement. Un seul agent (exemple B), a mentionné viser de petites victoires ou gains à court terme dans son implantation du changement. C'est pourtant ce que recommandent Dessler, Starke et Cyr (2004), Hoffman (2000) et Kotter (1995). Il est à souligner que la communication des résultats est aussi une lacune à Mine Raglan. Celle-ci permettrait toutefois d'augmenter le niveau de confiance des récepteurs du changement vis-à-vis des gestionnaires et des agents. Les changements subséquents, s'ils s'inscrivaient dans la poursuite d'un même projet ou d'un autre, s'en trouveraient dès lors facilités.

La recristallisation semble être bien maîtrisée par les agents de changements de Mine Raglan. En effet, cinq agents sur sept affirment avoir procédé au suivi, au maintien ou à l'ajustement du changement implanté. Cependant, aucun n'a mentionné avoir estimé le niveau de cohérence du changement avec la culture, les structures et les stratégies de l'organisation afin de procéder aux ajustements nécessaires.

Cependant, les agents de changement ont également intégré à leurs projets de changement certaines étapes d'une grande utilité que nous ajouterons à notre modèle théorique. Ainsi, la formation des agents au changement à implanter s'est avérée une formule très intéressante pour les projets qui y ont eu recours. Par exemple, les responsables de l'implantation du SGE ISO 14001 et des projets Six Sigma ont été formés à la méthodologie à utiliser, aux outils dont ils pouvaient disposer et également à la nature des changements à introduire. Cette étape pourrait porter le nom de *préparation des agents*, puisque ceux-ci peuvent se former ou s'informer par divers moyens.

La validation du plan de changement avec des experts ou des pairs est aussi une approche intéressante venant compléter les connaissances et aptitudes de base de l'agent. Bien qu'elle ne soit pas toujours nécessaire, les agents gagneraient à y avoir recours aussi fréquemment que possible. La communication à l'interne des changements planifiés est aussi une étape

pertinente du processus de décristallisation pour préparer l'organisation au changement. Celle-ci vient s'ajouter aux étapes de la consultation et de la communication de la vision et du diagnostic, qui sont préalables à la planification. Dans un même ordre d'idée, c'est à la phase de décristallisation que des mandats pour la réalisation du changement doivent être délégués, si le projet le requiert.

Trois agents de Mine Raglan ont mentionné des actions qui sont survenues à la toute fin du projet et qui ont permis de clore le changement. Bien que celui-ci, comme toute composante d'une organisation, doive constamment se renouveler, les trois agents de la mine Raglan croient bon de poser certaines actions venant boucler la boucle. L'un d'eux propose de documenter le changement implanté afin d'archiver l'expérience et les connaissances acquises en vue d'y référer ultérieurement (cas A). Un autre dit avoir développé des indicateurs pour cerner de manière proactive les besoins de changement futurs (cas C). Un dernier affirme avoir célébré le changement effectué avec les individus qui y ont pris part (cas E). Dans tous ces cas, il semble que la clôture officielle du changement a permis à l'organisation de se tourner vers l'avenir et de se préparer à faire face à de nouveaux changements.

4.3.3 Changement de nature environnementale : implantation d'un nouveau PGMR à Mine Raglan

Nous avons vu au chapitre I que les approches préventives en gestion environnementale sont un complément essentiel aux outils technologiques permettant aux industries d'accroître leur performance environnementale (Boiral, 2005). Plusieurs auteurs ont par ailleurs reconnu la mise en œuvre de programmes environnementaux comme autant d'exemples de changements organisationnels (Blum-Kusterer et Hussain, 2001; Georg et Fussel, 2000; Jorgensen, 2000; Judge et Elenkov, 2005; Lyon, 2004; Post et Altman, 1994; Schrader, 1995). Parmi les cas de changements organisationnels introduits à Mine Raglan, nous avons présenté l'implantation d'un SGE ISO 14001 comme un exemple de changement qui a été effectué avec succès et de façon semblable aux autres projets de changement. Cela correspond à la position de Post et Altman (1994) voulant que tous les types de changements organisationnels se traitent de la même façon, peu importe qu'il s'agisse de gestion environnementale ou pas.

Tel que mentionné précédemment, Mine Raglan procède actuellement à la mise en œuvre d'un PGMR développé en 2005-2006. Ce processus de changement s'est jusqu'ici effectué selon les étapes suivantes :

1. Manifestation du besoin de changement : La volonté d'améliorer la performance de l'organisation est venue des membres du Service de l'environnement, des administrateurs du bureau corporatif et de certains autres membres de l'organisation.
2. Développement d'une vision par la consultation d'experts : Par deux fois, des consultants ont été interrogés afin de développer une vision des changements à opérer, c'est-à-dire l'objectif à atteindre et les moyens à développer pour y parvenir.
3. Désignation d'un agent de changement : L'agent choisi n'œuvre pas à temps plein au sein de l'organisation, mais est périodiquement mandaté pour développer une nouvelle phase du projet de changement.
4. Diagnostic de l'écart entre la situation actuelle et l'état à atteindre : L'agent évalue la performance actuelle de l'organisation relativement à sa gestion des matières résiduelles et précise les objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir.
5. Consultation de membres de l'organisation pour planifier et préparer le changement : Un PGMR est développé en se basant, d'une part, sur les connaissances acquises et visions développées au contact des experts et, d'autre part, sur les informations recueillies auprès des éventuels récepteurs du changement. Le PGMR propose un ajustement de certaines structures de l'organisation (ex : une redéfinition des responsabilités de certains secteurs appelés à s'impliquer dans la mise en œuvre du plan) et s'appuie sur d'autres composantes structurelles (ex : le SGE) et sur certains éléments de la culture organisationnelle (ex : l'habitude déjà acquise de trier les matières résiduelles).
6. Communication du plan à la haute direction : Le PGMR est déposé au comité de direction afin d'obtenir le soutien et le financement nécessaire à sa réalisation.
7. Obtention des ressources monétaires nécessaires à la mise en œuvre de la première phase du PGMR.

Mine Raglan en arrive aujourd'hui à l'implantation de la première phase de son PGMR. Bien que le processus de changement soit déjà bien amorcé, nous proposerons dans la section suivante certains ajustements auxquels Mine Raglan devrait procéder pour solidifier les bases du projet de changement en cours en vue de réussir la phase de décristallisation de l'organisation et de la préparer au changement. En nous appuyant, grâce au modèle empirique, sur le modèle de changement organisationnel théorique adapté au cas de Mine Raglan, nous suggérerons également une marche à suivre que nous jugeons optimale pour la mise en œuvre de la suite du projet, c'est-à-dire les phases de mouvement et de recristallisation.

4.3.4 Processus de changement : réponse à la première question de recherche

Nous sommes maintenant en mesure de répondre à la première question de recherche énoncée au chapitre III. Il s'agissait dans un premier temps de déterminer si les processus de changement vécus à Mine Raglan suivent les phases et les étapes décrites dans le modèle théorique proposé au chapitre II. Nous pouvons répondre à cette question en trois points.

Premièrement, nous avons vu à la section 4.3.2 que les cas de changement étudiés diffèrent entre eux, mais forment, somme toute, deux groupes :

Groupe 1 : Le besoin de changement découle du diagnostic d'un problème à l'intérieur de l'organisation. Le choix de l'agent de changement est généralement non officiel.

Groupe 2 : Le besoin de changement émane d'une volonté exprimée par le haut de la pyramide hiérarchique. Le choix de l'agent de changement est généralement officiel.

Deuxièmement, le modèle de changement empirique observé à Mine Raglan est un amalgame des sept cas étudiés. Il n'y a donc pas de modèle unique qui a été développé au sein de cette organisation, mais autant de modèles que de changements. Toutefois, cet amalgame nous a permis de dégager un portrait global dans lequel chaque processus de changement est représenté.

Troisièmement, ce portrait global, que nous nommons modèle empirique, est semblable mais pas identique au modèle théorique proposé dans le cadre de la présente recherche. Comme le modèle théorique, le modèle empirique se découpe en trois phases (décristallisation – mouvement – recristallisation); toutefois certaines étapes du modèle théorique sont interverties ou absentes dans le modèle empirique. D'autres étapes préconisées à Mine Raglan sont par ailleurs absentes du modèle théorique. Ces lacunes et ces ajouts pertinents ont été décrits à la section 4.3.2.

Par conséquent, nous affirmons en réponse à la première question de recherche que les processus de changement vécus à Mine Raglan ne suivent pas les phases et les étapes proposées au modèle théorique. Cependant, à la question de recherche 1.1, nous confirmons qu'un modèle plus représentatif de la réalité peut effectivement être proposé pour Mine Raglan. Comblant les faiblesses et utilisant les forces du modèle empirique, le modèle théorique peut donc être bonifié pour être mis en application à la mine Raglan. Ce modèle théorique corrigé pour le compte l'entreprise étudiée est présenté à la figure 4.2 et les ajouts au modèle théorique de base y sont indiqués en italique.

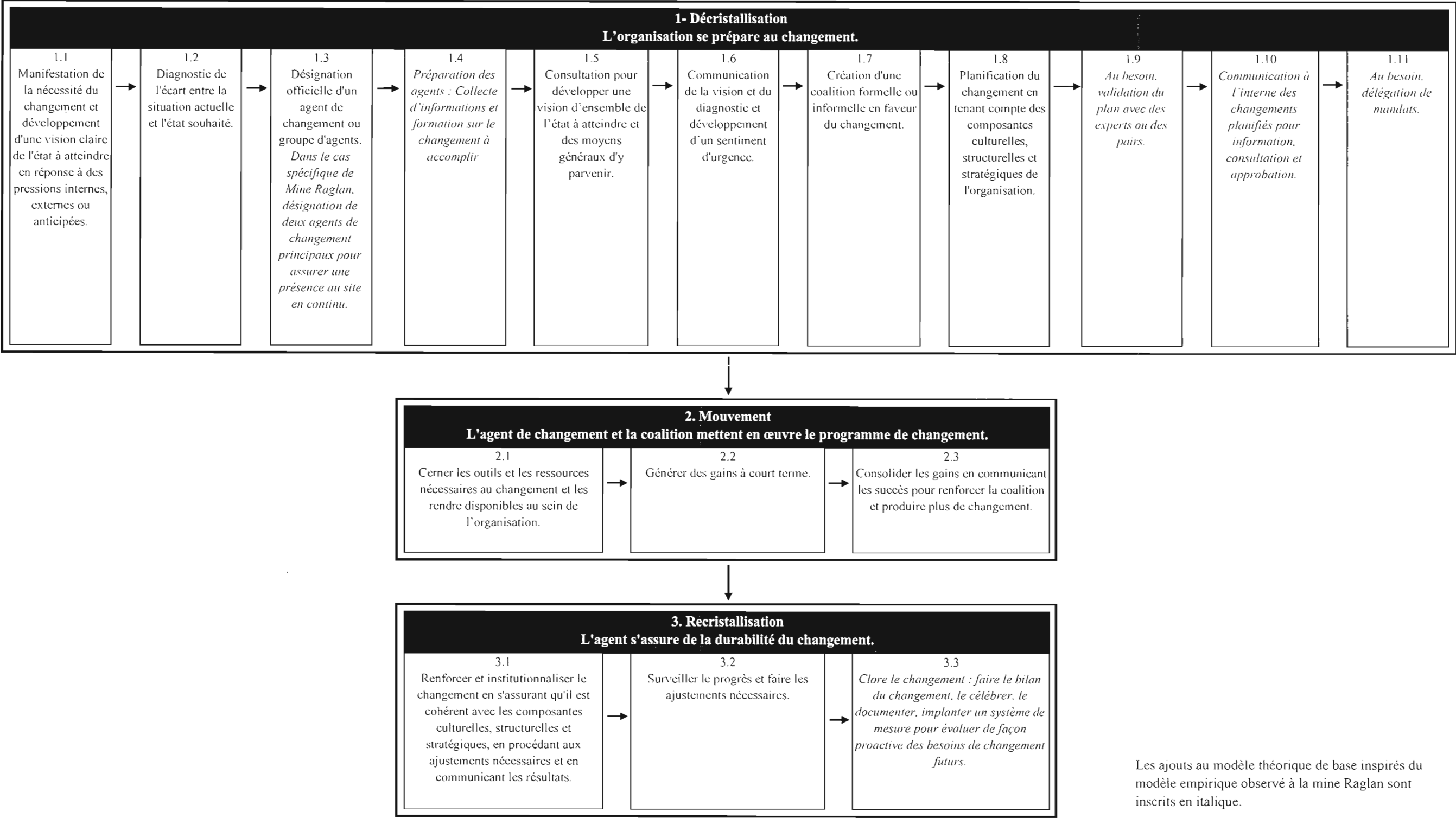


Figure 4.2 Modèle théorique de changement organisationnel corrigé et applicable à la mine Raglan

En réponse à la question de recherche 1.2, nous sommes d'avis que le processus de changement proposé précédemment devrait être appliqué tel quel par les gestionnaires de l'environnement, puisque, comme l'affirment Post et Altman (1994), tous les projets de changement organisationnel peuvent être gérés de la même manière, quelle que soit leur nature. En effet, les cas observés à Mine Raglan nous permettent de constater que la nature d'un changement (c'est-à-dire qu'il se rapporte à l'opération, à la prévention, à la formation, à l'optimisation, à l'environnement ou autre) n'est pas responsable des différences ou des ressemblances qu'il peut présenter avec d'autres cas de changement. Par exemple, les motivations typiques d'un changement visant un aspect environnemental (pressions des parties prenantes, respect de la législation, outil de marketing, économies monétaires, etc.) varient d'un projet à l'autre, mais peuvent également être les mêmes pour tout autre type de changement. Les facteurs qui stimulent la coalition et éliminent la résistance sont aussi multiples mais semblables d'un cas à l'autre (soutien des leaders, obligation réglementaire, consultation et communication utilisant un langage accessible et faisant appel à l'émotivité des récepteurs, à leurs valeurs et à leur sentiment d'appartenance). Enfin les étapes du changement peuvent être interverties dans certains cas, mais devraient toutes apparaître au processus de changement, qu'il soit de nature environnementale ou autre.

Il ne s'avère donc pas pertinent de proposer un modèle de changement spécifique à la gestion environnementale. Cependant, en réponse à la question 1.2, le modèle de changement développé peut être utilisé pour proposer des lignes directrices précises pour renforcer la phase de décristallisation et mettre en œuvre les phases de mouvement et de recristallisation de l'implantation du PGMR de Mine Raglan.

Jusqu'ici, les étapes 1.1 à 1.10 ont eu lieu pour ce projet de changement. Certaines n'ont pas été réalisées dans l'ordre proposé, mais rappelons que le modèle peut-être adapté en fonction des situations. Cependant, certaines étapes déjà effectuées nécessitent d'être approfondies avant de passer à la phase mouvement du programme de changement. D'abord, tel que mentionné à la section précédente, nous savons par le biais de l'observation participante que l'agent de changement n'est pas présent dans l'organisation à temps complet. Cela deviendra nécessairement une lacune majeure lors de l'implantation du changement et des étapes

préalables à celle-ci. Qui plus est, l'agent de changement n'occupant pas un poste permanent dans l'organisation, le projet de changement sera toujours susceptible d'être interrompu si l'agent devait quitter l'organisation. Nous invitons donc Mine Raglan à sélectionner officiellement soit un nouvel agent de changement principal et un ou deux agents secondaires, soit deux nouveaux agents principaux afin d'assurer une présence continue sur le site d'un représentant du programme. Au besoin, ceux-ci pourront mandater l'agent principal actuel qui pourrait devenir agent de changement secondaire ou consultant pour le programme. Ce processus est d'ailleurs en train de s'opérer de façon officieuse au sein de l'organisation, mais il serait utile d'officialiser les décisions prises en ce sens. Aussi, lorsque la direction aura donné son appui, un groupe d'agents secondaires représentant chacun un secteur d'activité de la mine pourra être choisi afin d'appuyer les efforts de mise en œuvre du changement dans leurs services respectifs, tel que proposé dans le PGMR (Xstrata Nickel – Mine Raglan, 2006). Tous les nouveaux agents sélectionnés devront être informés ou formés de façon appropriée en lien avec le programme de changement.

Ensuite, bien que le PGMR ait été transmis au Comité de direction et que celui-ci ait été avisé de la vision et du plan de changement, l'appui de ses membres n'a pas été officiellement obtenu. Certaines propositions du PGMR, dont le choix des services responsables de sa mise en œuvre ou le plan de la deuxième phase d'implantation, n'ont toujours pas reçu l'approbation officielle des surintendants. Lorsque l'aval aura été obtenu et que l'échéancier visé aura été arrêté, une deuxième étape de communication devra être entreprise afin de faire connaître à l'ensemble de l'organisation la vision, les objectifs et la planification du programme de changement.

Une fois ces ajustements terminés, l'organisation pourra passer à la phase de mouvement du changement. Au cours de la phase de décristallisation, les ressources humaines, monétaires et matérielles nécessaires à l'implantation du PGMR ont été définies. Une partie de ces ressources a déjà été rendue disponible, mais l'organisation doit maintenant procéder à l'achat des équipements requis et préparer la formation qui devra être offerte aux employés pour réaliser la première phase d'implantation du changement. Celle-ci permettra de générer des gains à court terme et de mesurer ceux-ci pour ensuite communiquer les résultats obtenus.

Cela devrait stimuler la participation des récepteurs et permettre d'obtenir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la deuxième phase du PGMR.

À la fin de chaque phase d'implantation du projet, l'organisation devra évaluer les changements effectués et procéder aux ajustements nécessaires, le tout en prenant en compte les composantes culturelles, structurelles et stratégiques de l'organisation. Pour recristalliser le changement au sein de l'organisation, on devra en assurer le suivi et le maintien et le célébrer. Cela pourra être une occasion de formuler publiquement de nouveaux objectifs pour poursuivre l'amélioration continue de la gestion des matières résiduelles à la mine Raglan.

4.4 Facteurs de réussite et d'échec du changement à Mine Raglan : réponse à la deuxième question de recherche

La deuxième question à laquelle nous tentions de répondre par cette recherche était de savoir quels sont les facteurs de réussite ou d'échec du changement à la mine Raglan tels que perçus par ses acteurs (récepteurs et agents). Nous souhaitons également comparer ces observations aux connaissances théoriques tirées de la littérature. Les réponses aux entrevues et le forum d'informateurs clés ont été les sources de données utilisées pour répondre à cette question.

4.4.1 Perception des récepteurs du changement

Lors des entrevues, nous nous sommes intéressée à la perception des récepteurs du changement face à la performance de l'organisation en matière de changement et à la faculté des agents à le mener à bien. Dans un premier temps, les sujets interviewés étaient amenés à réfléchir et à énumérer des expériences de changement qu'ils avaient eux-mêmes vécues à l'intérieur de l'organisation. Comme suite à cette réflexion, 77% des répondants ont affirmé que généralement, les changements implantés à Mine Raglan réussissent, contre 18% qui pensent plutôt que les changements tendent le plus souvent à échouer. Deux sujets (6%) n'ont pas été en mesure de répondre à cette question. Par ailleurs, les répondants se disaient en général majoritairement très favorables (32%) ou plutôt favorables (53%) au changement, 15% de la population s'avouant plutôt défavorable au changement.

Pour ces questions, nous avons demandé aux répondants d'énumérer quels sont à leur avis :

1. les raisons faisant d'un changement une expérience positive ou négative;
2. les facteurs de succès ou d'échec d'un changement;
3. les raisons les incitant à être favorables ou défavorables au changement.

Aucun choix de réponse n'était suggéré. Aussi, les facteurs décelés par les répondants ont dû être reformulés pour être catégorisés et les réponses aux trois questions ont été regroupées en un seul corpus de données. Si un même répondant donnait des réponses équivalentes à plus d'une question, celles-ci n'étaient comptabilisées qu'une fois. Les facteurs retenus sont présentés au tableau 4.3 en ordre décroissant de fréquence.

Tableau 4.3 Facteurs de réussite ou d'échec du changement tels qu'énoncés par 34 récepteurs de changement

	facteurs positifs	facteurs négatifs	fréquence des réponses (nombre de répondants / 34)
1	changement répondant à un besoin, présentant des avantages certains ou assuré de donner de bons résultats (logique, sensé et inspirant confiance)	changement répondant mal aux besoins, présentant des inconvénients supérieurs aux avantages et assuré de donner de mauvais résultats (lacunes dans la planification ou la conception, utilité et possibilité de réussite mises en doute)	28
2	bonne communication	manque de communication	16
3	changement facilitant, accélérant, améliorant ou ne nuisant pas au travail	changement augmentant la difficulté, la durée ou la charge du travail et en diminuant la qualité	16
4	ouverture au changement au sein de l'organisation	résistance au changement au sein de l'organisation, préférence pour le statu quo (craintes, cynisme, mauvaises expériences passées, manque de cohérence, etc.)	15
5	implantation du changement progressive, changement peu ou pas radical	implantation du changement trop drastique, changement trop radical	12
6	une amélioration de la performance de l'organisation est constatée suite à des changements ayant déjà eu lieu		11
7	raisons du changement sensées, claires et bien expliquées	raisons du changement peu sensées, obscures et mal expliquées	9
8	changement visant à accroître la sécurité au travail		8
9	changement ne demandant pas une adaptation ou une modification des habitudes importantes	changement demandant une adaptation ou une modification des habitudes importantes	7
10	le besoin de changement est identifié à l'interne, par les travailleurs ou leur département		6
11	bonne collaboration des divers intervenants et entraide entre collègues	manque de collaboration et de soutien, entre collègues ou de la part de la supervision/direction	6
12		changement appliqué par simple obéissance ou coercition	6
13	agent de changement inspirant confiance	agent de changement n'inspirant pas confiance, non identifié ou externe à l'organisation	5
14	les outils nécessaires à l'implantation du changement sont disponibles	les outils nécessaires à l'implantation du changement sont peu disponibles ou ne sont pas fournis	5
15	changement faisant appel à la consultation	changement ne faisant pas ou pas assez appel à la consultation	5
16	un suivi du changement est effectué	manque de suivi du changement	5
17	changement entraînant une augmentation de la qualité de vie au site	changement entraînant une diminution de la qualité de vie au site	4
18	changement suscitant l'approbation générale, faisant consensus	changement ne faisant pas consensus	4
19	degré élevé de conscientisation des individus face au changement proposé		3
20		temps d'implantation du changement trop long	3
21	compétence des récepteurs du changement	récepteurs du changement peu expérimentés	3
22	changement visant un meilleur contrôle de la performance de l'organisation		2
23	changement juste et équitable		2
24	implantation du changement s'adaptant aux individus		2
25		changement réactif plutôt que préventif	1
26	implantation simultanée de plusieurs changements visant un même objectif		1
27		le changement n'est pas la solution définitive au problème	1
28		changement basé sur des impératifs opérationnels	1
29		planification du changement reposant entièrement sur ses récepteurs	1
30		système de rotation rendant difficile la communication et la formation	1
31		l'organisation insiste sur des changements moins prioritaires que d'autres	1
32		changement entraînant une réduction de personnel	1

4.4.2 Perception des agents de changement

Dans le cadre du forum d'informateurs clés, nous avons demandé aux agents de changement rencontrés de nommer les facteurs de succès et d'échec auxquels ils ont eux mêmes fait face lors de l'expérience de changement racontée. Comme pour les récepteurs, aucun choix de réponse n'était suggéré et les observations ont été reformulées pour être regroupées par catégories. Les réponses obtenues sont présentées au tableau 4.4.

Tableau 4.4 Facteurs de réussite ou d’échec du changement tels qu’énoncés par sept agents de changement

	facteurs positifs	facteurs négatifs	fréquence des réponses (nombre d'agents / 7)
1	soutien et leadership des cadres face au changement	manque de soutien des cadres (superviseurs, surintendants)	7
2	agent de changement compétent (bon leadership, accepte la critique, cherche à s'améliorer, dispose d'outils de gestion du changement, volonté, vision)	agent de changement n'ayant pas les compétences requises ou manquant de connaissance dans le domaine visé par le changement	6
3		manque de communication	5
4	enthousiasme vis-à-vis du changement	résistance au changement au sein de l'organisation, préférence pour le statu quo	4
5	succès passés motivant au changement	manque de crédibilité ou de succès préalables pour motiver l'engagement	4
6	bonne équipe, coalition en faveur du changement	difficulté de rassembler une équipe ou coalition	3
7		obligation pour les agents de changement de poursuivre leurs activités régulières tout en participant au changement	3
8		difficulté de profiter des circonstances favorables et de maintenir la continuité du projet	3
9		changement non supporté par la structure organisationnelle	2
10	pression venant de l'externe, changement impératif au maintien de la production (ex: arguments légaux)	mentalité de production	2
11		ressources financières limitées	2
12		difficulté de maintenir le changement (roulement du personnel, vente de la compagnie, etc)	2
13		court délai de réalisation	2
14	benchmarking , consultation, formation		2
15		mauvaise définition du besoin de changement	1
16	bonne définition des responsabilités de chacun		1
17	objectif clairement énoncé		1
18		stress	1
19		manque de préparation	1
20		besoin de changement émanant du bureau corporatif	1

4.4.3 Comparaison des connaissances théoriques et pratiques

Il est intéressant de comparer les facteurs de succès et d'échec du changement organisationnel énumérés par les acteurs du changement de Mine Raglan à ceux relevés dans la littérature et présentés au chapitre II. Les sujets rencontrés lors des entrevues et du forum d'informateurs clés semblent se reconnaître dans les facteurs de succès et d'échec théoriques suivants. Pour chacun de ces facteurs théoriques, nous avons indiqué entre parenthèses quels acteurs l'ont mentionné et à quel facteur pratique il correspond.

Échec

- Résistance due à la peur de l'inconnu (récepteurs – facteur 4; agents – facteur 4);
- Résistance due à la modification des habitudes (récepteurs – facteur 9; agents – facteur 4);
- Résistance aveugle menant au refus systématique du changement (récepteurs – facteur 4; agents – facteur 4);
- Résistance idéologique menant à une opposition réfléchie et honnête à un changement spécifique (récepteurs – facteur 1);
- Agent de changement ne tenant pas compte de la résistance (récepteurs – facteur 13);
- Cynisme et manque de confiance des employés (récepteurs – facteurs 4 et 6; agents – facteur 5);
- Barrières de l'industrie (agents – facteur 10);
- Incapacité ou mauvaises stratégies de l'agent de changement (récepteurs – facteur 13; agents – facteur 2);
- Manque de ressources pour implanter le changement (récepteurs – facteur 14; agents – facteurs 7, 11 et 14);
- Sentiment d'urgence insuffisant (récepteur - facteur 7).

Succès

- Présence de leaders ou d'agents de changement qualifiés (récepteurs – facteur 13; agents – facteur 2);

- Leader ou agent de changement inspirant confiance (récepteurs – facteur 13; agents – facteur 2);
- Employés qualifiés (récepteurs – facteur 21);
- Organisation proactive (récepteurs – facteur 25);
- Organisation possédant une culture de fiabilité (récepteurs – facteur 6; agents – facteur 5);
- Vision bien définie et clairement exprimée (récepteurs – facteur 7; agents – facteur 17);
- Bonne communication (récepteurs – facteur 2; agents – facteur 3);
- Coalition en faveur du changement (récepteurs – facteur 18; agents – facteur 6);
- Insatisfaction du le statu quo (récepteurs – facteur 1; agents – facteur 4);
- Changement soutenu par les leaders et les décideurs de l'organisation (agents – facteur 1);
- Changement soutenu par la culture de l'organisation (agents – facteur 10);
- Changement soutenu par la structure de l'organisation (agents – facteur 9);
- Changement bien pensé et bien planifié (récepteurs – facteur 1, agents – facteur 19);
- Changement accompagné d'une bonne gestion des ressources matérielles et humaines (récepteurs – facteur 14; agents – facteurs 7, 11, 14, 16 et 18);
- Organisation faisant habituellement preuve de cohérence entre rhétorique et pratique (récepteurs – facteur 4).

Quelques constats s'avèrent particulièrement intéressants. D'abord, ni les récepteurs ni les agents rencontrés ne soulignent la difficulté d'une résistance politique ou l'importance pour l'organisation d'avoir développé des aptitudes de gestion et une pensée systémique pour soutenir le changement. Ensuite, seuls les agents mentionnent les barrières de l'industrie et le soutien des leaders et des décideurs, de la culture et de la structure de l'organisation en tant que facteurs influençant le processus de changement. D'un autre côté, seuls les récepteurs semblent considérer comme significatifs les facteurs de résistance aveugle ou idéologique, sentiment d'urgence insuffisant, qualification des employés et organisation proactive ou faisant habituellement preuve de cohérence entre rhétorique et pratique.

À l'inverse, parmi les facteurs de succès ou d'échec du changement relevés par plus de 14% des répondants (minimum de cinq récepteurs ou un agent), les suivants sont omis par la littérature :

Facteurs positifs

- Utilité du changement (facilitant, accélérant, améliorant ou ne nuisant pas au travail ou visant à accroître la sécurité au travail) (récepteurs);
- Implantation progressive du changement, changement peu ou pas radical, délai de réalisation suffisant (récepteurs et agents);
- Besoin de changement diagnostiqué à l'interne par les travailleurs ou leur département et non par le bureau corporatif (récepteurs et agents);
- Bonne collaboration des divers acteurs et entraide entre collègues (récepteurs);
- Changement faisant appel à la consultation (récepteurs);
- Étalonnage, consultation, formation (agents).

Facteurs négatifs

- Changement appliqué par simple obéissance ou coercition (récepteurs);
- Difficulté de profiter des circonstances favorables et de maintenir la continuité du projet (agents);
- Manque de suivi du changement et difficulté de le maintenir (récepteurs et agents);
- Mauvaise définition du besoin de changement (agents).

Ces informations nous apprennent quelle importance accordent les acteurs du changement aux différents facteurs agissant sur le processus de changement et sur sa réussite. Elles révèlent aussi les aspects sur lesquels l'organisation serait la plus naturellement encline à travailler pour améliorer sa gestion du changement. À titre d'exemple, les acteurs reconnaissent la pertinence de se doter de bons outils de communication pour mener à bien le changement. Toutefois, cette communication ne suffira probablement pas à réduire la résistance politique, puisque ni les récepteurs, ni les agents n'ont identifié ce facteur comme potentiellement néfaste à la réalisation du changement. L'organisation devra par conséquent agir pour éliminer les obstacles potentiels et accroître son recours aux leviers du changement.

Elle devra pour ce faire considérer tant les facteurs identifiés dans sa pratique que dans la littérature.

4.5 Forces et faiblesses de Mine Raglan en matière de changement organisationnel

En plus de mettre l'accent sur les facteurs de succès et d'amoindrir le potentiel d'échec du changement, l'organisation doit identifier ses forces et ses faiblesses en matière de changement afin d'accroître sa performance. Quelques forces et faiblesses de Mine Raglan ont déjà été notées dans les sections précédentes. On pense notamment à ses difficultés de communication mais aussi à l'originalité de certains outils de changement auxquels elle a recours, comme la formation des agents de changement. Cependant, la présente recherche a permis d'identifier de façon plus systématique ces forces et ses faiblesses en questionnant les récepteurs et les agents de changement. La présentation des forces et des faiblesses de Mine Raglan s'appuie donc sur les perceptions de ces deux groupes.

4.5.1 Forces et faiblesses telles que perçues par les récepteurs

Comme mentionné précédemment, 85% des récepteurs du changement interviewés se disent favorables au changement et 77% sont d'avis que les changements implantés à Mine Raglan réussissent la plupart du temps. Au premier abord, on pourrait donc penser que Mine Raglan fait montre d'un niveau élevé de performance en matière de changement organisationnel. Afin d'approfondir cette question, nous nous sommes demandée si les récepteurs considéraient recevoir les outils nécessaires (ressources humaines et matérielles, formation, etc.) à l'application des changements demandés : 59% de la population interviewée a affirmé disposer des ressources requises alors que 41% des sujets ont jugé ne pas avoir en main les outils nécessaires à l'implantation des changements. Parmi ces derniers :

- 43% estiment qu'il y a des lacunes sur le plan de la formation lors de la mise en œuvre de changements;
- 29% jugent que les modalités et les raisons du changement ne leur sont pas assez communiquées et expliquées;

- 21% croient que les superviseurs ne reçoivent pas assez de soutien de la part des agents de changement ou des autres services pour expliquer et implanter le changement dans leur secteur;
- 14% pensent que les changements ne sont pas assez préparés ou planifiés;
- 14% considèrent manquer de main d'œuvre pour implanter les changements requis.

On a également demandé aux récepteurs s'ils préféreraient que le changement soit mené par un agent qui les consulterait avant de prendre une décision ou par un agent compétent et communicatif, mais qui ne ferait pas appel à la consultation : 85% ont préféré le premier type d'agent, 12% le deuxième et un répondant (3%) n'avait pas de préférence. Rappelons d'ailleurs, sur le plan théorique, que Axelrod et collègues (2006) avaient rapporté que plus de 68% des employés désirent s'impliquer de façon significative dans le changement. Quant à s'avoir si les répondants s'estimaient suffisamment consultés préalablement à l'implantation d'un changement, aucun n'a admis se sentir trop consulté, la moitié (50%) a affirmé être assez consultée, mais 41% des sujets ont exprimé ne pas se sentir assez consultés et 9% pas du tout. À cet effet, 47% de l'ensemble des répondants préfèrent être consultés lors de réunions de groupe, 24% lors de rencontres individuelles et 27% par l'un ou l'autre de ces deux moyens. 3% des répondants appréciaient aussi le sondage comme mode de consultation complémentaire aux rencontres de groupe ou individuelles.

Sur le plan de la performance générale de l'organisation, on s'est enfin penché sur la question de la communication des raisons et des résultats du changement, telle que perçue par les récepteurs. Au chapitre des raisons du changement, 3% jugent qu'elles sont trop communiquées, 62% qu'elles le sont assez, 29% qu'elles ne le sont pas assez et 3% qu'elles ne le sont pas du tout. Lorsque ces raisons sont expliquées, 79% affirment que cela les aide à accepter le changement et cela pour les raisons suivantes :

- 37% jugent que cela les aide à saisir la vision et les raisons fondamentales derrière le changement proposé;
- 30% affirment être plus favorables, avoir moins de doute et être plus participatifs face à un changement lorsque ces raisons sont bonnes;

- 7% notent qu'en faisant appel à l'intelligence des récepteurs, l'agent de changement agit plus comme un partenaire que comme un vendeur;
- Un individu (3%) apprécie pouvoir exprimer son opinion;
- Un individu (3%) dit que cela l'aide à se préparer au changement;
- Un individu (3%) affirme que cela lui permet de rencontrer l'agent de changement et d'évaluer ses compétences;
- Un individu (3%) soutient que cela rend le travail plus agréable et motivant.

Chez les six sujets (18%) dont l'acceptation du changement n'est pas influencée par la connaissance de ses raisons, trois disent accepter le changement spontanément et sans raison, deux ne l'acceptent que lorsqu'ils en perçoivent les résultats et un n'est simplement pas intéressé par le changement. Quant à la communication des résultats du changement, l'organisation fait moins bonne figure. En effet, 35% des répondants sont d'avis qu'ils sont assez communiqués contre 41% et 21% qui jugent respectivement qu'ils ne le sont pas assez ou pas du tout. Toutefois, Mine Raglan a plus de succès face à l'initiative et à la participation de ses travailleurs en matière de changement et au soutien qu'ils reçoivent. En effet, sur 34 répondants, 28 (82%) ont affirmé avoir déjà demandé l'implantation d'un changement. De ce nombre, 19 (68%) l'ont vu se réaliser et parmi eux 14 (74%) ont participé à sa mise en œuvre.

4.5.2 Performance des services responsables de l'implantation de changements telle que perçue par les récepteurs

Dans une deuxième section du questionnaire, nous avons demandé aux sujets s'ils avaient déjà vécu un changement implanté par l'un ou l'autre des services dont c'est spécifiquement la fonction (prévention, environnement, Six Sigma, formation, informatique). Les sujets répondant par l'affirmative devaient ensuite critiquer la performance du service en répondant à trois questions fermées.

Parmi les répondants, 28 (82%) ont déjà vécu un changement implanté par le Service de la prévention. De ce nombre, 29% affirment avoir une très bonne opinion du service et 71% une bonne opinion; 71% trouvent que le service est assez actif contre 25% qui ne le jugent pas

assez actif et un individu (4%) qui l'estime trop actif. En général, les 28 répondants ont l'impression que les changements implantés par le service sont très utiles (46%) ou utiles (50%). Un individu les jugeait quant à lui nuisibles. Somme toute, on peut donc affirmer que le Service de la prévention est bien perçu par la communauté de Mine Raglan bien qu'il gagnerait à communiquer plus efficacement ses réalisations afin de faire connaître aux récepteurs ses activités.

Le même constat peut être établi pour le Service environnement. En effet, sur les 22 répondants (65%) ayant déjà vécu un changement implanté par ce service, la quasi-totalité estime avoir une très bonne (46%) ou une bonne (50%) opinion du service. Un individu a affirmé en avoir une mauvaise. Pratiquement de la même façon que le Service prévention, les répondants jugent à 68% que le Service environnement est assez actif et à 23% qu'il ne l'est pas assez. Un individu le trouvait trop actif et un autre n'a pas été en mesure de répondre. Enfin, 55% voyaient les changements implantés par le Service environnement comme très utiles, 36% comme utiles et un individu comme inutiles mais pas nuisibles. Un individu n'a pu répondre à la question.

Les résultats varient un peu dans le cas du Groupe Six Sigma. En effet, seulement 32% de la population interviewée avait déjà vécu l'implantation d'un changement par le groupe et beaucoup nous ont mentionné n'avoir aucune idée de la fonction du Groupe Six Sigma ni de ses projets en cours ou passés. Sur les 11 personnes ayant travaillé avec un agent de Six Sigma, trois avaient une très bonne opinion du groupe (27%), six une bonne opinion (55%), un en avait une mauvaise opinion (9%) et un autre, une très mauvaise opinion (9%). Six répondants (55%) le jugeaient assez actif, deux (18%) pas assez actif, un (9%) inactif et deux individus (18%) n'ont pu répondre. Finalement, les changements implantés par Six Sigma étaient qualifiés de très utiles ou utiles par respectivement 9% et 55% des 11 répondants. Plus du tiers de ceux-ci (36%) jugeaient quant à eux que ces changements étaient inutiles mais pas nuisibles. Ces résultats nous indiquent que le Groupe Six Sigma souffre d'une mauvaise communication de ses objectifs et de ses résultats. Contrairement aux services prévention, environnement et formation, l'utilité du Groupe Six Sigma n'est pas spontanément comprise par les récepteurs.

Pour le Service formation, c'est 68% des répondants qui affirment avoir déjà expérimenté un changement mené par celui-ci. De ces 23 individus, 35% en retirent une très bonne opinion, 52% une bonne opinion et 13% une mauvaise opinion. 52% jugent par ailleurs le service assez actif contre 48% qui ne l'estiment pas assez actif. Enfin, les projets prônés par la formation jouissent d'une grande popularité, 61% des 23 sujets répondant que les changements qu'elle met en œuvre sont très utiles et 30% qu'ils sont utiles. Un individu les jugeait inutiles mais pas nuisibles et un autre n'a pu répondre.

Finalement, seulement 10 répondants (29%) affirment avoir déjà vécu un changement implanté par le Service informatique. Cela est en partie dû au fait que nombre d'individus interrogés utilisent peu ou pas l'ordinateur pour accomplir leur travail. Quoi qu'il en soit, de ce nombre, 50% ont une très bonne opinion du service, 30% une bonne opinion et 20% une mauvaise opinion. 70% le jugent assez actif et 30% pas assez actif. Enfin, 20% estime que les changements implantés par le service sont très utiles, 50% qu'ils sont utiles, 20% qu'ils sont inutiles mais pas nuisibles et 10% (un individu) qu'ils sont nuisibles. La performance du Service informatique, telle qu'évaluée par les membres de l'organisation, est donc légèrement inférieure à celle des services prévention, environnement et formation. À la lumière du changement structurel récemment implanté à l'intérieur de ce service tel que décrit par l'un des agents en début de chapitre, on comprend mieux que la qualité du service ne faisait pas consensus dans la population à l'époque où les entrevues ont été réalisées. On peut cependant supposer que les récents ajustements contribueront à former une opinion de plus en plus positive du service.

4.5.3 Forces et faiblesses telles que perçues par les agents

Lors du forum d'informateurs clés, nous avons demandé aux agents de changement d'énumérer des particularités de Mine Raglan qui influencent positivement ou négativement la capacité de changement de l'organisation. Les réponses présentées ici sont le fruit d'une réflexion menée par le chercheur-acteur et quatre des sept agents rencontrés. Pour chaque particularité, les explications du phénomène, ses causes fondamentales et directes, ses effets,

les forces et faiblesses engendrées et une proposition d'action étaient définis. Les constats énoncés par les agents de changement sont présentés dans les lignes qui suivent.

Particularité 1 : L'héritage Raglan

Cette particularité réfère aux événements qui sont survenus au début de l'exploitation de la mine et qui ont influencé la culture, les structures et les stratégies actuelles de l'entreprise. L'une de ses causes fondamentales réside dans les problèmes financiers vécus par Mine Raglan au tournant du siècle dernier alors que le prix du nickel avait chuté, réduisant de manière draconienne la rentabilité des opérations. Cette situation s'est exprimée par des restrictions budgétaires prolongées lors du démarrage de la mine et durant les premières années de production. Cela a eu pour effet d'amener la mine à opérer en mode réactif plutôt que proactif, et ce malgré la conception et la construction récentes des infrastructures. Il s'est ainsi développé une réalité où les crises font partie du quotidien des opérations, alourdissant la gestion, puisque des changements réactifs sont constamment nécessaires pour assurer la production. De la même façon, les changements visant le rattrapage et l'amélioration préventive se sont retrouvés au deuxième et au troisième rang des priorités.

Les situations de crise dues à l'héritage Raglan ont l'avantage de motiver le changement en raison de leur criticité. Cependant, ces crises n'ont pas uniquement des effets positifs sur la gestion du changement. Leur récurrence limite le temps qui peut être alloué à la planification des changements. En plus d'être presque toujours réactifs, les changements sont généralement intégrés en réponse immédiate à une crise et implantés par essais et erreurs. Par ailleurs, avec les années où les budgets étaient restreints pour réduire les coûts des opérations, il s'est développé une culture du « ça va coûter cher ». Même si l'organisation a aujourd'hui les moyens financiers d'implanter des changements importants, ses membres sont souvent réfractaires à dépenser à d'autres fins que la production. Une gestion à court terme s'est développée et l'organisation n'a pas intégré culturellement l'habitude d'investir dans des projets qui ne rapporteront que des bénéfices à moyen ou à long terme ou encore des bénéfices non monétaires.

Les agents constatent cependant qu'à mesure que les budgets alloués au changement ainsi qu'à leur marge de manœuvre augmentent, de nouvelles habitudes se créent et la culture tend à progresser vers des actions préventives et une vision à plus long terme. On commence également à dépasser cet héritage négatif dans certains secteurs comme celui du concentrateur qui ont réussi à mettre leurs systèmes et leurs processus à niveau. Le rattrapage s'opère graduellement et le changement préventif occupe de plus en plus de place.

L'autre cause fondamentale de l'héritage Raglan qui a forgé les caractéristiques profondes de l'organisation est liée à la localisation géographique de la mine. L'expérience de l'exploitation en milieu nordique était à l'époque peu développée, ce qui a forcé l'organisation à innover et à employer régulièrement des techniques inconnues. Cela a eu comme conséquence le développement et le recours à des technologies, systèmes et processus uniques à Mine Raglan. Pour la gestion du changement, il s'agit là d'une grande force, car l'organisation a développé une importante capacité d'innovation et a su choisir, retenir et former des employés aptes à s'adapter à de nouvelles techniques et à de nouvelles situations. Cependant, comme pour les causes monétaires, cette caractéristique fait en sorte que des changements critiques sont régulièrement nécessaires, car les technologies, systèmes et processus sont développés par essais et erreurs et améliorés avec l'acquisition graduelle d'expérience en milieu arctique. Encore une fois, l'organisation est prise dans un cycle de changements réactifs ou visant la production, ce qui laisse peu de place aux changements préventifs ou qui s'attaquent à d'autres aspects des activités comme la protection de l'environnement.

Particularité 2 : Les valeurs de l'entreprise

De par sa situation géographique, ses choix de gestion et ceux de sa compagnie mère (Falconbridge Ltée, puis Xstrata), Mine Raglan a adopté trois valeurs fondamentales qui se greffent à ses objectifs de productivité et de rentabilité. Il s'agit d'assurer la santé et la sécurité de ses employés, de protéger l'environnement et d'agir en partenariat et dans le respect des communautés inuites voisines. Reflet des valeurs corporatives, cette vision découle également de la nécessité d'éviter des accidents graves en raison de la difficile accessibilité aux soins de santé, de la conscience de se trouver dans un environnement vierge

et fragile et de la proximité des communautés inuites qui occupent et administrent le territoire.

Relativement à la capacité de changement organisationnel, ces valeurs ont amené les membres de l'organisation à travailler en équipes multidisciplinaires et à adopter un mode de pensée plus global. Fortement défendues par Mine Raglan et Xstrata, ces valeurs appartiennent à la culture organisationnelle et les changements qui s'appuient sur celles-ci ont beaucoup de légitimité. Les raisons du changement sont plus facilement acceptées et, comme on l'a vu précédemment, cela aide aux récepteurs à accepter le changement. Cependant, lorsque les valeurs de l'entreprise entrent en conflit avec les valeurs de certains individus, on observe un certain degré de résistance au changement. Qui plus est, certaines incohérences entre la rhétorique de l'organisation et sa pratique apportent une certaine dose de cynisme chez ses membres.

Certaines actions peuvent être entreprises pour utiliser pleinement ces forces et estomper ces faiblesses. D'abord, avec le suivi serré du respect de ces valeurs par Xstrata, Mine Raglan dispose aujourd'hui d'un levier très important pour motiver le changement. La compagnie mère offre également de nombreux outils pour mettre en pratique ces valeurs et il est fortement recommandé à Mine Raglan de les utiliser. Entre autres recommandations de Xstrata, il est indiqué pour Mine Raglan de sonder les valeurs des candidats à l'embauche. Si Mine Raglan interroge déjà ses futurs employés sur leur conscientisation face aux questions de sécurité au travail et de relations interculturelles, il serait également nécessaire de leur demander d'exposer leur vision de la responsabilité environnementale de la compagnie. Dans la gestion du changement, les agents devraient former une coalition d'individus partageant les valeurs de l'entreprise. Ils devraient aussi s'attarder à communiquer adéquatement et de façon imagée les raisons du changement en justifiant la pertinence de l'application des valeurs en cause dans ce cas précis. Par exemple, on ne modifiera pas la gestion des matières résiduelles seulement parce que c'est un geste responsable pour l'environnement. On le fera en démontrant entre autres l'ampleur du gaspillage de matériaux et ses conséquences précises pour l'environnement. Enfin, si le changement est motivé par plus d'une valeur, on s'attardera à le démontrer afin de toucher le plus grand nombre d'individus possible. C'est

aussi avec l'accumulation des exemples de respect des valeurs corporatives que l'organisation pourra combattre le cynisme de ses employés.

Particularité 3 : Proximité des communautés inuites et statut territorial particulier

La situation géographique de Mine Raglan a mené à l'implication et à la consultation des Inuits pour ses choix de gestion. Cela s'est traduit par la signature de l'Entente Raglan et par la formation du Comité Raglan et de ses sous-comités. La mine doit rendre des comptes, demander l'approbation des communautés pour certains projets et accepter que ses activités soient surveillées par des employés inuits. Ces obligations peuvent être utilisées comme levier pour expliquer et faire accepter les raisons du changement et créer une coalition en faveur du changement. Cependant, le contexte multiculturel apporte son lot de difficultés. Par exemple, les systèmes de valeurs et les priorités peuvent s'entrechoquer ce qui affecte le niveau de compréhension et d'acceptation du changement et demande d'effectuer certains compromis.

Les ressources humaines ont déjà entrepris des démarches en ce sens, mais il serait pertinent de poursuivre les efforts d'intégration des employés inuits dans l'organisation afin de favoriser la compréhension mutuelle des deux principaux groupes culturels. À cet effet, la formation multiculturelle devra être relancée et tous les agents de changement devraient y être conviés.

Particularité 4 : Horaires de travail

À cause de l'éloignement du site d'exploitation minière, les employés doivent être transportés par avion et logés sur le lieu de travail. L'horaire choisi consiste en des rotations de trois ou quatre semaines de travail suivies d'un repos de deux semaines à la maison. Pour cette raison les employés ne sont jamais rassemblés au site en même temps et dans la plupart des cas deux employés sont affectés à une même tâche en alternance, l'un poursuivant le travail en l'absence de l'autre. Nous nommerons ce phénomène *employés à relais*.

Cette particularité apporte certaines forces à l'organisation. En effet, les employés à relais agissant comme agents de changement peuvent adopter deux approches différentes pour un

même changement, ce qui favoriserait son implantation en permettant de toucher un plus grand nombre d'individus. Par ailleurs, en raison de la rotation des effectifs et du phénomène des relais, les employés ont développé l'habitude de travailler en équipe. Il y a également moins de territorialité ou de compétition entre employés, car celle-ci est désamorcée à chaque fois que l'employé retourne à la maison. Enfin, des mécanismes de communication originaux ont été développés pour pallier les problèmes de communication engendrés par cette situation particulière.

En effet, l'absence permanente de près de la moitié des effectifs complique les communications, consultations, formations et transmissions d'informations, ce qui représente une faiblesse majeure de l'organisation quant à sa capacité de changement. De la même façon, les événements exceptionnels (colloque, conférence, inauguration, etc.) ne peuvent rejoindre qu'une portion de la population concernée. Par ailleurs, les rotations et les employés à relais provoquent aussi des problèmes de continuité dans le travail et donc dans les processus d'implantation de changement. Dans plusieurs cas, l'implantation du changement est complètement stoppée pendant l'absence de l'agent. Cela est particulièrement problématique dans les périodes où les circonstances favorables doivent être saisies et où la pression ne devrait pas être relâchée. Dans d'autres cas, une paire d'employés à relais agit comme agents d'un même changement. Si la communication entre les agents est déficiente, il peut être difficile de présenter une vision claire et unique du changement.

Pour contrer ces faiblesses, Mine Raglan s'est déjà doté d'un grand nombre d'outils de communication dont certains ont démontré une grande efficacité. À titre d'exemple, les formations par ordinateur offrent une grande flexibilité aux formateurs qui peuvent désormais donner des cours sur une base individuelle sans trop de répétition et sans alourdir leur tâche. Les rapports de fin de rotation transmis entre employés se relayant aident aussi à maintenir un niveau acceptable de continuité dans le travail. Enfin, les médias de transmission à grande échelle de l'information (affichage, courriel, etc.) permettent de rejoindre un nombre élevé d'individus sur une période de temps prolongée. Une autre solution serait de décentraliser l'implantation du changement en désignant une équipe d'agents secondaires pour assurer la continuité de l'implantation du changement dans leurs secteurs respectifs.

Le modèle d'horaire de travail développé pour Mine Raglan implique aussi que les employés sont en poste sept jours sur sept, 11 heures par jour pendant les trois ou quatre semaines que dure leur rotation. Il en découle nécessairement une accumulation de fatigue et une baisse d'efficacité à mesure que la rotation avance. Bien que les longues journées permettent d'exécuter beaucoup de travail, il peut aussi être difficile de solliciter des individus en fin de journée ou de rotation. Les agents de changement sont généralement conscients de cette réalité, mais gagneront à s'assurer de la considérer lorsqu'ils planifient des rencontres ou des sessions d'information.

Particularité 5 : Vie en communauté

Tel que mentionné précédemment, en raison de l'éloignement du site, les employés sont logés sur leur lieu de travail. Le complexe d'hébergement comprend des chambres pour chacun, mais également des lieux communs comme la cafétéria et le gymnase. Ainsi, les employés de tous les secteurs et de tous les niveaux hiérarchiques sont appelés à se côtoyer en dehors des heures de travail et sur une base non protocolaire. Cela permet de créer des relations plus étroites entre différents individus que si chacun rentrait chez soit à la fin de la journée. Cette situation est à la base de plusieurs forces pour la gestion du changement à Mine Raglan. D'abord, elle accroît le sentiment d'appartenance, favorise les communications usuelles et encourage la solidarité et le soutien entre les employés. De la vie en communauté naissent aussi des amitiés entre collègues, ce qui encourage le travail en équipe et facilite la formation d'une coalition autour d'un projet. Le rapprochement entre employés et agents de changements ou supérieurs encourage le respect mutuel et la diplomatie. Les membres de la haute direction sont aussi très accessibles et il devient plus facile d'obtenir leur engagement pour un projet de changement. Enfin, le rapprochement des employés apporte une meilleure compréhension du travail de chacun, ce qui encourage à tenir compte des réalités de tout le monde lors de la planification de changements.

Cependant, la solidarité peut devenir un obstacle au changement lorsqu'elle est utilisée par des leaders négatifs. La proximité entre employés favorise également la circulation de rumeurs et d'informations erronées. Dans certains cas, le rapprochement entre employés et

agents de changement ou supérieurs manquant de leadership peut mener au laxisme et à la tolérance de comportements négatifs. Les agents de changements et superviseurs devraient être sensibilisés à cette réalité.

Un autre effet de la vie en communauté est de favoriser le rapprochement entre les employés de la mine et ses sous-traitants. Si cette situation présente les avantages et les inconvénients énumérés précédemment, on remarque aussi qu'elle peut engendrer des malentendus. Ainsi, la mine et les sous-traitants font parfois circuler des messages et des valeurs différents, voire contradictoires parmi leurs employés. Lorsque ces derniers en discutent, il peut en découler une confusion et une désinformation. La mine gagnera à effectuer une gestion plus serrée de ses sous-traitants tel que suggéré par Xstrata (Xstrata Nickel – Mine Raglan, 2007) afin de contrer ce problème.

Particularité 6 : Sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance est tangible à Mine Raglan. Cette réalité peut s'expliquer par l'éloignement des opérations et la fierté des employés de participer à une expérience unique au sein d'une équipe de qualité. La vie en communauté sur le site même de la mine accentue probablement aussi le sentiment d'appartenance. Les valeurs positives de l'entreprise et une volonté de la direction de créer ce sentiment ont certainement aussi participé à entretenir l'appartenance de ses travailleurs. Cette particularité engendre un niveau élevé d'implication et de dévouement de la part des employés et un appui au changement lorsqu'il est démontré qu'il est positif pour la compagnie. Cependant, l'appartenance à l'organisation favorise également un fort attachement au passé et aux vieilles habitudes. Les agents auront donc avantage à démontrer le bien fondé du changement pour que le bien de la compagnie prime sur le maintien des habitudes passées. Pour ce faire, ils pourront miser sur la consultation et la collaboration des anciens et des leaders positifs.

Particularité 7 : Influence du corporatif

Que ce soit au temps de Falconbridge Ltée ou aujourd'hui sous la gestion de Xstrata, les valeurs et les choix de gestion des administrateurs du bureau corporatif de la compagnie mère ont toujours fortement influencé les actions de Mine Raglan. Très positives, ces valeurs sont

autant de leviers du changement et le corporatif offre généralement son soutien aux projets qui en font la promotion. Qui plus est, l'engagement des surintendants de la mine s'obtient plus aisément lorsqu'un changement est appuyé par le bureau corporatif. Cependant, ce dernier impose occasionnellement des changements plus ou moins appropriés, ce qui discrédite le changement en général.

Comme nous l'avons vu précédemment, Xstrata a énoncé très clairement ses standards d'opération en matière de santé et de sécurité au travail ainsi qu'en matière de respect de l'environnement et des communautés. Si Falconbridge Limitée se voulait déjà une entreprise socialement responsable, l'acquisition par Xstrata s'est accompagnée d'une revue en profondeur des écarts existant entre les valeurs et les standards de la compagnie afin de combler les lacunes. Les lignes directrices que la nouvelle compagnie offre pour opérer dans le respect du principe du développement durable sont clairement énoncées et la mine est fortement encouragée à s'y conformer. Les agents de changement gagneront à utiliser ce puissant moteur du changement qu'est la pression exercée par Xstrata pour que la mine apporte certaines modifications à ses installations, processus et systèmes.

Particularité 8 : Logistique compliquée

À cause de l'éloignement du site d'exploitation, une logistique d'hébergement et de transport des employés et marchandises a dû être mise en place et supportée par des infrastructures appropriées. Dans la gestion du changement, cette logistique compliquée agit parfois comme un moteur du changement. Par exemple, les employés doivent faire montre d'habileté et d'imagination pour palier les limites imposées par la logistique. Les qualités ainsi développées pourront par la suite servir en situation de changement. Par ailleurs, cette particularité encourage le développement graduel d'une culture de prévention venant contrer la culture réactive et à court terme qui est une conséquence de l'héritage Raglan. En effet, les changements préventifs sont généralement acceptés, parce que les employés comprennent les conséquences d'être pris au dépourvu à Raglan. Ainsi, la difficulté d'évacuer les blessés ou les malades encourage les changements visant la prévention des accidents.

D'un autre côté, les complications dues aux problèmes de logistique accroissent l'inertie de Mine Raglan. Il est difficile d'obtenir la main d'œuvre et l'équipement requis pour un projet de changement, ce qui laisse peu de place à la spontanéité et au changement émergent. Tous les changements s'implantent lentement et requièrent une planification importante. Le coût d'un projet est également multiplié en raison de cette particularité. Pour palier ces faiblesses, il est suggéré de miser sur une planification solide.

Particularité 9 : Climat

Parce que l'exploitation se déroule dans l'Arctique, les employés doivent affronter un climat rigoureux presque toute l'année et une faible luminosité en hiver. Ces particularités climatiques et géographiques ont des effets sur le bien-être psychologique des employés ce qui, dans le cadre de la gestion du changement, peut accentuer certains phénomènes comme la résistance aveugle. Par ailleurs, la planification des projets doit tenir compte de la réalité climatique et des contraintes logistiques qu'elle entraîne. Il sera important que les agents de changement gardent à l'esprit cette réalité dans leur planification.

Particularité 10 : Taux élevé de renouvellement des employés

En raison des exigences et du rythme soutenu de travail et parce que le système des rotations amène les travailleurs à être éloignés de la maison plus de la moitié du temps, Mine Raglan doit composer avec un fort taux de remplacement de ses employés syndiqués et cadres. Contre toute attente, certains avantages sont liés à cette situation particulière. Puisque peu d'employés entrevoient une longue carrière à Mine Raglan, ceux-ci ont peu tendance à considérer leur avancement comme menacé par la performance de leurs collègues. Le travail d'équipe est donc peu affecté par la compétition entre collègues. De la même façon, les employés ont tendance à vouloir laisser leur marque en peu de temps et font preuve d'une grande efficacité. Le renouvellement constant des effectifs amène régulièrement une énergie nouvelle dans l'équipe et permet de remplacer de façon graduelle les éléments réfractaires au changement. D'ailleurs, les nouveaux employés tendent à accepter plus facilement le changement, puisqu'ils doivent de toute façon intégrer de nouveaux standards de travail.

À l'opposé, le renouvellement continu des employés peut affecter négativement la capacité de changement de l'organisation. Les nouveaux arrivants ont parfois une volonté de tout changer, ce qui brusque leurs collègues et accentue la résistance au changement. La formation est également toujours à refaire et il est parfois difficile de maintenir un changement si les standards de l'organisation sont mal ou peu transmis aux nouveaux employés. Pour certains individus, le fait de ne pas envisager une carrière de longue durée au sein de l'organisation entraîne une vision à court terme et une préférence pour le statu quo. Enfin, le départ d'alliés stratégiques pour un changement en cours a le potentiel d'en freiner la réalisation ou le maintien.

Afin de bien former et informer les nouveaux employés et ainsi de maintenir les changements déjà implantés, Mine Raglan a développé nombre d'outils que les agents de changement sont appelés à utiliser. Entre autres, le processus d'accueil permet de transmettre une grande quantité d'information aux nouveaux arrivants et le contenu de l'accueil doit être mis à jour régulièrement afin de refléter les changements apportés à l'organisation. Par ailleurs, la création d'une équipe d'implantation et de maintien du changement regroupant des agents de changement secondaires de tous les secteurs permettrait de poursuivre le projet malgré le départ d'un ou de plusieurs agents ou alliés stratégiques.

Particularité 11 : Diversité d'origine des employés

Établie sur le territoire du Nunavik, Mine Raglan s'est engagée dans son certificat d'autorisation global à engager un minimum de 20% d'employés inuits (Québec, 1995). Malgré les efforts constants investis dans le recrutement et la formation d'employés provenant des communautés de la région, Mine Raglan compte aujourd'hui 16% d'Inuits parmi ses effectifs (D. Colpron, communication personnelle, 18 août 2006). Le reste des employés est originaire du sud du Canada et majoritairement du sud du Québec. Ces derniers proviennent d'ailleurs d'une grande diversité de régions éloignées les unes des autres comme l'Abitibi-Témiscamingue, la Gaspésie et la grande région de Montréal. Conséquemment, les employés de Mine Raglan possèdent des références culturelles multiples. Sur le plan du changement organisationnel, Mine Raglan est particulièrement bien outillée en raison de la diversité des expériences professionnelles de ses employés qui peuvent inspirer de nouvelles

façons de procéder. Cependant, les processus de changement peuvent être ralentis par la nécessité de communiquer en trois langues (français, anglais, inuktitut), ce qui complique la diffusion des messages et les activités de consultation et de formation. Une bonne communication doit par ailleurs s'adapter aux divers bagages culturels des employés.

Pour répondre à ses difficultés, il est fortement suggéré de reprendre les formations multiculturelles pour l'ensemble des employés, mais particulièrement pour les superviseurs et les agents de changement. Cela permettrait à ces derniers d'adapter plus facilement leurs messages aux différentes réalités culturelles et de gérer de façon appropriée l'implantation du changement. Les travaux de consultation préalables à la planification du changement permettraient également d'utiliser l'expérience d'un grand nombre d'individus et de tenir compte du bagage culturel de chacun. Pour ce faire, les agents de changement devraient s'assurer de consulter des individus appartenant à chacun des deux principaux groupes culturels (blancs et Inuits). L'observation participante révèle en effet que le niveau de consultation officielle est plutôt faible à Raglan et que les Inuits sont généralement moins consultés que les Blancs, probablement en raison des contraintes linguistiques et des postes occupés par les Inuits. Cependant, nous ne pouvons juger du degré de consultation individuelle et officieuse qui a cours à Mine Raglan. Il est fort probable que l'opinion des Inuits est plus recueillie au moyen de rencontres de personne à personne.

Particularité 12 : Vente de Falconbridge Ltée à Xstrata

Décision relevant de l'exécutif de Falconbridge Ltée, l'achat de la compagnie par la société Xstrata est à la source de certains effets positifs et négatifs sur le changement. En effet, l'achat de la compagnie a été suivi par un diagnostic exhaustif des besoins de changement de l'organisation. Qui plus est, nous avons décrit précédemment comment les standards de Xstrata en matière de santé et de sécurité au travail, d'environnement et de relations avec les communautés s'approprient à propulser certains changements désirés depuis longtemps par divers acteurs de la mine Raglan. Clairement exprimés, les standards et les principes défendus par Xstrata se posent comme un appui substantiel et stratégique à divers projets de changement en cours, comme l'implantation du nouveau PGM. Cependant, certaines stratégies de gestion sont appelées à être modifiées au sein de la nouvelle organisation, ce qui

remet en question la réalisation de certains projets. Par exemple, on ne sait toujours pas à Mine Raglan si la méthodologie et le Groupe Six Sigma continueront d'être soutenus.

Particularité 13 : Éparpillement géographique des sites d'opération

Tel que décrit précédemment, les activités de Mine Raglan sont dispersées sur plusieurs sites dont l'éloignement peut dépasser les 100 km. Cette situation complique souvent l'implantation de changements à grande échelle, puisque les agents doivent couvrir de grandes distances pour réussir à communiquer avec l'ensemble des employés de la mine. Ils doivent aussi s'efforcer d'adapter le changement aux réalités de chaque site. Pour mener à bien le projet, il est important que les agents s'assurent de consulter des représentants de chaque site impliqué pour produire des changements qui soient réalistes et réalisables. En plus de prendre le temps de se déplacer au besoin à chacun des sites visés par un changement, les agents ont à leur disposition nombre d'outils de communication comme le courriel, les babillards, la formation par ordinateur, etc. Ils gagneront à y avoir recours et devraient aussi s'efforcer de décentraliser l'implantation du changement en désignant une équipe d'agents secondaires pour assurer la continuité du changement dans leurs secteurs respectifs.

Particularité 14 : Logement des employés

Certains agents consultés ont affirmé rencontrer de la résistance au changement clairement liée au fait que certains travailleurs sont logés dans des campements où ils doivent partager une chambre avec un collègue. Pour ces 16% d'employés, la situation est source de stress et de fatigue car leur sommeil s'en trouve affecté. Bien que l'organisation procède actuellement à des travaux d'agrandissement du complexe d'habitation afin de corriger cette situation, les agents se devraient d'être attentifs aux facteurs personnels affectant la réceptivité des employés face au changement.

Particularité 15 : Système de bonus

L'entreprise a fait le choix de bonifier le salaire de ses employés en fonction de la productivité de l'organisation et de sa performance dans le domaine de la sécurité au travail. Sur le plan individuel, l'atteinte d'objectifs personnels ciblés annuellement influence aussi l'augmentation salariale des employés non syndiqués. Il s'agit là d'outils d'acceptation du

changement qui peuvent être utilisés par les agents. Cependant, les bonis à la production alimentent la culture de *production avant tout* et peuvent alimenter la résistance au changement si celui-ci risque d'affecter négativement la production. Pour contrer cet effet, les agents n'ont d'autre choix que de multiplier les communications pour consulter et convaincre les employés du bien-fondé du changement ou de ses avantages à court, à moyen ou à long terme.

Prises individuellement, les 15 particularités énoncées ne sont pas spécifiques à Mine Raglan, mais la mise en commun de cet ensemble de caractéristiques en fait une organisation unique et forge, comme nous l'avons vu, les forces et les faiblesses de cette organisation en matière de changement. Afin d'accroître sa capacité de changement organisationnel, c'est donc sur ces constatations que Mine Raglan devra tabler.

4.5.4 Forces et faiblesses en matière de changement : réponse à la troisième question de recherche

La présente section nous a permis d'énoncer les spécificités de Mine Raglan qui affectent sa capacité de changement et de proposer des pistes de solutions qui permettraient l'accroître. En réponse à notre troisième et dernière question de recherche, les lignes qui suivent résument donc les forces et les faiblesses de Mine Raglan en matière de changement organisationnel et proposent des recommandations pour surmonter les faiblesses et exploiter pleinement les forces de l'organisation.

Au chapitre des forces, plusieurs caractéristiques de Mine Raglan peuvent être énumérées. D'abord, on observe que les récepteurs ont une vision positive du changement. En effet, 85% s'y disent spontanément favorables et 77% pensent que les changements implantés à Raglan tendent généralement à réussir. La mine est aussi performante en ce qui concerne la communication des raisons du changement, 62% des récepteurs jugeant qu'elles sont assez communiquées. Cela accroît la capacité de changement de l'organisation puisque 79% des récepteurs sont d'avis qu'une bonne communication du changement les aide à l'accepter. Par ailleurs, l'initiative des travailleurs en matière de changement est aussi une force de Mine Raglan, 82% des récepteurs disant avoir déjà demandé la réalisation d'un changement. De ce

nombre, 68% l'ont vu se réaliser et parmi ceux-ci, 74% ont participé à sa mise en œuvre. De par leur initiative, les travailleurs participent activement à la mise en œuvre du changement.

Par ailleurs, les services agissant comme agents de changement sont généralement perçus de manière positive par les récepteurs ayant vécu une expérience de changement avec chacun d'eux. Ainsi, les récepteurs ont une bonne (71%) ou très bonne (29%) opinion du Service de la prévention qui est aussi perçu comme étant assez actif (71%) et proposant des changements utiles (50%) ou très utiles (46%). Rappelons que huit répondants (24%) ont affirmé être particulièrement favorables à un changement augmentant la santé et la sécurité au travail. Les récepteurs du changement ont également une bonne (50%) ou très bonne (46%) opinion du Service de l'environnement. Celui-ci est perçu comme étant assez actif (68%) et proposant des changements utiles (36%) ou très utiles (55%). L'image du Groupe Six Sigma est elle aussi positive puisque les récepteurs en ont une bonne (55%) ou très bonne (27%) opinion. Ce service est vu comme étant assez actif (55%) et proposant des changements utiles (55%) ou très utiles (9%). Même son de cloche pour le Service de la formation dont une majorité de répondants ont une bonne (52%) ou très bonne (35%) opinion. Cet agent de changement est perçu comme étant assez actif (52%) et proposant des changements utiles (30%) ou très utiles (61%). Enfin, les récepteurs ont une bonne (30%) ou très bonne (50%) opinion du Service informatique qui est également perçu comme étant assez actif (70%) et proposant des changements utiles (50%) ou très utiles (20%).

Entre autres facteurs de réussite du changement, Mine Raglan présente certaines aptitudes qui participent à accroître sa performance en la matière. D'une part, l'organisation a développé sa capacité à utiliser les situations de crise pour stimuler le changement. Mine Raglan progresse aussi graduellement vers un mode de gestion tourné vers la prévention et la réalisation d'objectifs à moyen et long terme plutôt qu'à court terme. L'organisation et ses effectifs ont également acquis plusieurs qualités utiles à l'implantation du changement comme une capacité d'innovation et d'adaptation à de nouvelles techniques et situations. Ils ont aussi développé leur débrouillardise et l'imagination nécessaire pour palier les limites imposées par la logistique. Parce que les employés n'envisagent généralement pas une carrière à long terme à la mine Raglan, ils font souvent preuve d'un degré d'efficacité élevé afin de laisser

leur marque en peu de temps. Par ailleurs, ils présentent une diversité d'expériences professionnelles et de bagages culturels et ont développé l'habitude de travailler en équipe dans un contexte multidisciplinaire et multiculturel. Enfin, la mine et ses effectifs ont au fil du temps acquis un mode de pensée global lié aux valeurs de la compagnie.

La culture organisationnelle de Mine Raglan aide aussi à la réalisation du changement. En effet, celle-ci s'appuie sur des valeurs fortement défendues par ses membres ce qui donne beaucoup de légitimité aux changements visant leur respect. Aussi cette culture fait peu appel à la compétitivité et à la territorialité, ce qui amène plus de coopération. Outre la culture, plusieurs caractéristiques de la mine agissent comme leviers du changement. Les projets faisant la promotion des valeurs corporatives sont appuyés par Xstrata ce qui aide à obtenir l'engagement du comité de direction. Les obligations prises face aux communautés inuites peuvent aussi propulser le changement. Le phénomène des employés à relais qui agissent comme agents d'un même changement peut mener à l'adoption de deux approches différentes ce qui permet de rejoindre un maximum de personnes.

Dans le même ordre d'idées, le développement de mécanismes de communication originaux a permis de pallier les difficultés de communication propres à Mine Raglan. Les longues heures de travail qui sont parfois un handicap permettent toutefois d'abattre une importante quantité de travail en peu de jours. Même chose pour le renouvellement constant des effectifs qui, malgré ses côtés négatifs, représente un apport constant d'énergie nouvelle et permet de remplacer les éléments réfractaires au changement par de nouveaux employés tendant à l'accepter plus facilement. Le fort sentiment d'appartenance des employés à leur lieu de travail est aussi source d'un niveau élevé d'implication, de dévouement et de support du changement lorsque celui-ci est présenté comme étant bénéfique pour la compagnie. Par ailleurs, la vie en communauté favorise les communications dans un cadre non officiel, la solidarité, le soutien entre employés, le respect mutuel, la diplomatie, l'accessibilité de la haute direction, la compréhension du travail de chacun, le travail d'équipe et le regroupement d'une coalition autour d'un projet. Enfin, des mécanismes comme le diagnostic exhaustif des besoins de changement de l'organisation réalisé à la suite de l'acquisition de Falconbridge

Ltée par Xstrata et les systèmes de bonus pouvant être utilisés comme outil d'acceptation du changement sont des leviers importants du changement organisationnel à Mine Raglan.

Toutefois, l'organisation doit aussi combattre nombre de faiblesses pour mener à bien le changement. D'une part, il appert que la formation n'est pas assez disponible dans le contexte du changement. Bien qu'une majorité de récepteurs juge recevoir les outils nécessaires à l'implantation du changement, 41% ne sont pas de cet avis et à cet effet, la formation serait l'outil qui manque le plus. En effet, parmi les récepteurs jugeant ne pas disposer des ressources nécessaires à l'implantation du changement, 43% estiment que c'est la formation qui est l'outil le plus déficient. Aussi, chez les récepteurs ayant vécu un changement implanté par le Service formation, 48% sont d'avis que celui-ci n'est pas assez actif.

Outre la formation, la consultation et la communication sont également déficientes. À cet effet, les récepteurs du changement s'expriment sévèrement. 50% des récepteurs ne s'estiment pas assez (41%) ou pas du tout (9%) consultés dans le processus de changement et 62% jugent que les résultats du changement ne sont pas assez (41%) ou pas du tout (21%) communiqués. De l'avis des récepteurs, la communication des projets, des objectifs et des résultats du Groupe Six Sigma serait particulièrement problématique.

Mine Raglan doit aussi apprendre à composer avec la récurrence des situations de crise pour mener à bien le changement. Bien qu'elles puissent être un facteur de réussite du changement lorsqu'elles en motivent l'implantation, les situations de crise limitent le temps alloué à la planification des changements, amènent l'organisation à travailler en mode réactif et favorisent l'implantation des changements par essais et erreurs. Tout cela a le pouvoir de miner les efforts de changement. De même, la résistance au changement, bien que non généralisée, n'est pas étrangère à l'organisation étudiée. Celle-ci apparaît pour diverses raisons, par exemple lorsque les valeurs individuelles entrent en conflit avec les valeurs organisationnelles. Aussi, l'appartenance à l'organisation favorise l'attachement au passé et aux vieilles habitudes. Par ailleurs, la culture du *ça va coûter cher* développée alors que le cours des métaux était à un bas niveau s'oppose aujourd'hui encore aux changements nécessitant des dépenses destinées à d'autres fins que la production, même si les contraintes

financières ne sont plus aussi importantes. Spécifiques à Mine Raglan, les conditions climatiques ou de logement ont également des effets sur le bien-être psychologique des employés entraînant une résistance aveugle de leur part. Dans d'autres cas, c'est la vision à court terme et la préférence pour le statu quo chez certains individus qui n'envisagent pas une longue carrière au sein de l'organisation qui est source de résistance. Enfin, la peur que le changement affecte la production et conséquemment les bonis salariaux peut mener à la résistance.

Mine Raglan doit aussi composer avec l'héritage laissé par les circonstances de ses débuts. Ainsi, la chute du prix des métaux au tournant du siècle a engendré une culture de gestion à court terme qui rend aujourd'hui difficile l'investissement dans des projets rapportant seulement des bénéfices (monétaires ou non) à moyen ou long terme. Le développement par essais et erreur des connaissances et expériences sur les opérations en milieu arctique oblige aussi la mine à réparer aujourd'hui certaines erreurs passées. Par ailleurs, les projets de changement se butent parfois au cynisme des employés en raison de la persistance de certaines incohérences entre la rhétorique et la pratique de l'organisation et de changements peu appropriés imposés occasionnellement par le bureau corporatif.

La particularité des horaires de travail engendre aussi certaines faiblesses de l'organisation en matière de changement. Le contexte des rotations complique la communication, la consultation, la formation et la transmission d'information. Des problèmes de continuité dans l'implantation du changement sont aussi attribuables aux rotations et au phénomène des employés à relais. Les longues heures de travail entraînent quant à elles une accumulation de fatigue et une baisse d'efficacité en fin de journée ou de rotation. Autre caractéristique de Mine Raglan, le sentiment d'appartenance à l'organisation peut être utilisé pour nuire au changement si des leaders négatifs utilisent la solidarité de leurs pairs pour opposer une résistance au projet. Par ailleurs, la proximité entre employés favorise la circulation de rumeurs et d'informations erronées. Elle peut aussi être source de laxisme et entraîner la tolérance de comportements négatifs en raison des relations étroites qui s'établissent entre employés et membres de l'équipe de supervision. La proximité peut enfin engendrer

confusion et désinformation si les sous-traitants font circuler parmi leurs employés des messages différents et même contradictoires par rapport à ceux émis par Mine Raglan.

L'opération en milieu arctique comporte également son lot de contraintes logistiques pour l'organisation. Celles-ci engendrent un degré d'inertie très élevé car le changement requiert une planification lourde et un temps d'implantation important. Ce contexte laisse aussi peu de place à la spontanéité et au changement émergent et tend à augmenter les coûts du changement. Autre particularité de Raglan, le renouvellement continu des effectifs n'a pas que du bon. Ainsi, les nouveaux brusquent parfois les anciens avec leur volonté de changement. De plus, le changement régulier du personnel nécessite de reprendre constamment la formation. Enfin, le changement peut être freiné ou ne pas être maintenu en raison du départ d'alliés stratégiques. Finalement, le changement peut être compliqué par les grandes distances séparant les sites d'opération et par la nécessité de communiquer en trois langues et de s'adapter aux différents bagages culturels, systèmes de valeurs et priorités des individus formant la communauté de Mine Raglan. L'acquisition de Falconbridge Ltée par Xstrata a aussi engendré une remise en question de certains changements passés ou en-cours de réalisation, comme le maintien du Groupe Six Sigma.

Afin de surmonter ses faiblesses et d'exploiter pleinement ses forces, nous suggérons à l'organisation et à ses agents de changement de poser les actions suivantes pour chaque processus de changement. D'une part, il est recommandé de suivre le modèle de changement développé pour Mine Raglan dans le cadre de cette étude. Dans cette optique, Mine Raglan devrait, pour chaque changement, développer une vision claire de l'état à atteindre et effectuer un diagnostic de l'écart qui doit être comblé pour passer de la situation actuelle à l'état désiré. Il serait souhaitable que l'organisation désigne officiellement soit deux agents de changement principaux, soit un agent principal et deux agents secondaires pour assurer une continuité dans l'implantation du changement en dépit des rotations. Parce que 85% des récepteurs préfèrent cette approche et que les travailleurs font montre d'initiative en matière de changement, il est suggéré d'avoir plus systématiquement recours à la consultation. À cet effet, on favorisera les rencontres de groupes parce qu'elles stimulent la réflexion et

l'échange d'idées, qu'elles permettent des économies de temps et que 74% des récepteurs sont à l'aise avec cette méthode.

D'autre part, nous sommes d'avis que la mine doit poursuivre les efforts de consultation et d'intégration des employés inuits dans l'organisation afin de favoriser la compréhension mutuelle des deux principaux groupes culturels. Pour ce faire, on devrait entre autres relancer la formation multiculturelle et l'offrir en priorité aux agents de changement. Toujours dans un objectif de transparence et d'implication des récepteurs au processus de changement, la mine devrait accroître la communication des raisons du changement et utiliser (sans les tenir pour acquis) la bonne réputation des services implantant du changement ainsi que la vision généralement positive qu'ont les récepteurs à l'égard du changement. Pour mettre de l'avant la communication, les agents peuvent avoir recours aux outils développés à Raglan comme la formation par ordinateur, les rapports de fin de rotation, le processus d'accueil (trousse de pré-arrivée, formation multimédia, parrainage, etc.), l'affichage sur des babillards visibles ou dans les salles de bain, l'usage approprié des courriels, les réunions de production quotidienne, les *tool box meetings* et réunions mensuelles de santé-sécurité, les présentations à grande échelle sur un sujet donné, les activités spéciales, les concours mensuels, etc.

Les agents ne doivent pas hésiter à développer de nouveaux outils de communication et à renouveler régulièrement l'information pour susciter l'intérêt. Il est également suggéré que les différents services mettent leurs efforts de communication en commun. On pourra aussi profiter des avantages de la vie en communauté pour faire la promotion du changement de façon non officielle, tout en sachant éviter les pièges de cette méthode. Les agents devraient par ailleurs miser sur un discours imagé faisant appel à l'émotivité des récepteurs et justifier la pertinence de l'application des valeurs organisationnelles dans ce cas précis. Pour motiver l'adoption du changement, l'agent devra également travailler à développer un sentiment d'urgence, promouvoir le refus du statu quo et démontrer le bien-fondé du changement pour que le bien de la compagnie prime sur le maintien des habitudes passées. Il sera pertinent de miser sur la consultation et la collaboration des anciens et des leaders positifs. Dans un même ordre d'idée, les agents gagneraient à former une coalition d'alliés et d'agents secondaires provenant de chaque secteur d'activité. Ils devront toutefois s'assurer que les alliés identifiés

partagent les valeurs de l'entreprise et faire en sorte de décentraliser l'implantation du changement pour en assurer la continuité en dépit des rotations et du départ d'agents ou alliés stratégiques.

Nombre de leviers du changement sont également disponibles au sein de l'organisation et l'agent de changement doit savoir les exploiter. On pense par exemple aux obligations qu'a la mine face à ses partenaires inuits. Les valeurs défendues par Mine Raglan et Xstrata ainsi que les outils, recommandations et lignes directrices offerts par le siège social pour les mettre en pratique peuvent aussi favoriser l'implantation du changement si l'agent y fait appel. La détermination de Xstrata à faire respecter ses valeurs est certainement un levier non négligeable du changement. Xstrata a d'ailleurs mené un diagnostic des besoins de changement de l'organisation suite à l'acquisition de Falconbridge Ltée. D'autre part, la récurrence des situations de crise peut agir comme facteur de motivation à l'implantation rapide du changement, mais l'agent devra savoir en éviter les pièges. La qualité des effectifs de Mine Raglan sera aussi d'une grande aide à l'agent qui saura reconnaître ce potentiel. En plus de la compétence des employés, leur sentiment d'appartenance et leur volonté de collaboration sont des atouts que l'agent pourra exploiter. Les systèmes de bonus peuvent également aider l'agent à rallier les employés.

Au chapitre de la méthodologie à adopter pour réussir l'implantation et le maintien du changement, les agents de Mine Raglan gagneront à miser sur une planification solide du changement et à tenir compte des contraintes logistiques et climatiques. Ils sont aussi encouragés à considérer les facteurs de réussite et d'échec du changement cernés dans le cadre de cette étude tant par les récepteurs et agents que par la littérature. Ils devraient s'en inspirer pour éliminer les obstacles au changement et profiter des leviers. Pour que le changement soit harmonieux, ils devraient tenir compte des composantes culturelles, structurelles et stratégiques de l'organisation lors de la préparation et de la mise en œuvre du changement afin que celles-ci demeurent cohérentes entre elles. Autant que possible, les agents qui planifient des rencontres ou des sessions d'information devraient aussi tenir compte des facteurs personnels affectant les participants, comme leur degré de fatigue lié à l'horaire de travail. Il est par exemple suggéré de ne pas organiser de réunion en fin de

journée, ni à la fin de la rotation des participants. Par ailleurs, l'agent devrait prendre soin de cibler les ressources et les outils nécessaires à l'implantation du changement et s'assurer que ceux-ci sont disponibles. Dans ce même ordre d'idée, nous recommandons à l'organisation d'offrir au Service formation les ressources nécessaires à son fonctionnement optimal.

De façon plus générale, nous recommandons enfin à Mine Raglan d'assurer la communication systématique des résultats de tout changement afin de faire la démonstration que l'organisation mène à terme les projets qu'elle entreprend. Dans le même esprit, l'organisation devrait faire la démonstration du respect des valeurs corporatives afin de combattre le cynisme. Elle ne devrait pas cacher les incohérences, mais plutôt les expliquer et montrer une détermination à les régler. D'autre part, Mine Raglan devrait sonder les valeurs de ses candidats à l'embauche pour limiter les conflits de valeur entre les individus et l'organisation. Nous l'encourageons aussi à miser sur un mode de gestion préventif plutôt que réactif et à répondre à l'exigence de Xstrata d'encadrer de façon plus serrée le travail de ses sous-traitants afin d'assurer qu'eux aussi se conforment à ces valeurs. Finalement, s'il est décidé de maintenir en activité le Groupe Six Sigma, celui-ci devra assurer une meilleure communication de ses projets, objectifs et résultats.

Les actions proposées sont évidemment spécifiques au cas de la mine Raglan puisqu'elles répondent à ses propres forces et faiblesses. Elles peuvent être appliquées par tous les services et agents de changement œuvrant à la mine Raglan. En outre, il est fortement suggéré au Service de l'environnement de tenir compte de ces suggestions dans la mise en application de ses programmes environnementaux, dont l'implantation du nouveau PGMR. Toutefois, ces conclusions ne sauraient être généralisées sans précaution à une autre organisation.

Entre autres, les facteurs de réussite et d'échec du changement énumérés en priorité par les récepteurs et les agents de changement de Mine Raglan sont susceptibles d'être différents pour une autre organisation. Par ailleurs, les résultats de l'évaluation par les récepteurs du changement des forces et des faiblesses de Mine Raglan en matière de changement sont évidemment propres à cette organisation. Nous croyons cependant, que les organisations

œuvrant en milieu éloigné ou dans des conditions d'opération extrêmes pourraient s'inspirer de nos conclusions afin d'accroître leur propre capacité de changement. En outre, de telles organisations partageront avec Mine Raglan un certain nombre de ses particularités identifiées par ses agents de changement. Conséquemment elles pourront adapter et mettre en œuvre certaines des actions proposées ici pour utiliser pleinement leurs forces et estomper leurs faiblesses. Elles gagneraient aussi à s'inspirer du modèle théorique corrigé pour l'implantation de leurs propres changements.

CONCLUSION

L'étude du cas de Mine Raglan visait d'une part à évaluer la capacité de changement de cette organisation en se basant sur sa façon de l'implanter, sur les facteurs de réussite et d'échec que ses membres identifient et sur les forces et faiblesses qui affectent la réalisation des changements. On souhaitait d'autre part identifier les défis spécifiques auxquels Mine Raglan doit faire face dans ses processus de changement en raison de ses caractéristiques propres comme son isolement géographique. Enfin, nous voulions utiliser ces constats pour formuler des recommandations afin que Mine Raglan soit en mesure de mener à bien des projets de changement actuels et futurs tel que l'implantation de son nouveau PGMR. Quant à la possibilité de généraliser les conclusions de notre étude, nous sommes d'avis qu'elle se limite principalement aux organisations évoluant en milieu éloigné et dans des conditions extrêmes. Celles-ci pourront entre autres s'inspirer des particularités qu'elles partagent avec Mine Raglan et utiliser les recommandations formulées par les agents de changement pour accentuer leurs forces et surmonter leurs faiblesses. Elles pourront aussi s'inspirer du modèle théorique corrigé pour l'implantation de leurs propres changements.

Pour ce qui est du cas spécifique de Mine Raglan, différents constats ont pu être effectués à la suite de notre étude. D'une part, les processus de changement vécus à Mine Raglan ne suivent pas exactement les étapes décrites dans le modèle théorique que nous avons proposé. Sans surprise, nous avons remarqué qu'il y avait à Mine Raglan autant de modèles que de changements. Cependant, les cas de changements étudiés ont pu être divisés en deux groupes. Dans le premier, le besoin de changement découlait de l'identification d'un problème à l'intérieur de l'organisation et impliquait une sélection officieuse de l'agent de changement. Dans le deuxième groupe, le besoin de changement émanait d'une volonté exprimée par le haut de la pyramide hiérarchique et le choix de l'agent de changement était officiel. Si l'ensemble des changements étudiés respectait les phases de décristallisation – mouvement – recristallisation, les sous-étapes proposées dans le modèle théorique étaient souvent

interventies ou absentes dans la pratique. Certains agents de changement ont cependant ajouté des sous-étapes très pertinentes comme la validation du plan auprès d'experts ou de pairs. Celles-ci nous ont permis de bonifier le modèle théorique pour l'adapter à la réalité de Mine Raglan. Ce nouveau modèle a enfin servi à élaborer un programme de changement pour les étapes à venir de l'implantation du PGMR.

D'autre part, la comparaison des facteurs de succès et d'échec du changement énoncés par la littérature, les récepteurs et les agents a révélé certains faits. D'abord, ni les récepteurs ni les agents rencontrés ne soulignent la difficulté d'une résistance politique ou l'importance pour l'organisation d'avoir développé des aptitudes de gestion et une pensée systémique pour soutenir le changement. Ensuite, seuls les agents mentionnent les barrières de l'industrie et l'appui des leaders et des décideurs, de la culture et de la structure de l'organisation en tant que facteurs influençant le processus de changement. D'un autre côté, seuls les récepteurs semblent considérer comme significatifs les facteurs résistance aveugle ou idéologique, sentiment d'urgence insuffisant, qualification des employés et organisation proactive ou faisant habituellement preuve de cohérence entre rhétorique et pratique. Cependant, la littérature ne fait pas mention de certaines préoccupations exprimées par les acteurs rencontrés. À titre d'exemple, les récepteurs jugeaient que l'entraide entre collègues et la bonne collaboration des divers acteurs favorisait la réussite du changement. Les agents mentionnaient quant à eux les problèmes que peut engendrer la difficulté à profiter des circonstances favorables pour maintenir la continuité du projet. Omis par la littérature consultée, ces facteurs de succès et d'échec sont très représentatifs de la réalité de Mine Raglan.

Aussi, nombre de forces et faiblesses propres à Mine Raglan dans ses processus de changement ont pu être identifiées et, conséquemment, des recommandations ont été formulées. Nous sommes donc à même de constater que Mine Raglan présente une assez bonne capacité de changement organisationnel. Visiblement, plusieurs changements implantés ont réussi et ont été maintenus, mais l'organisation semble répéter régulièrement des erreurs dans ses processus de changement. Parmi elles, on note la place insuffisante qui est faite à la consultation des récepteurs du changement préalablement à la planification.

Également, la communication des résultats du changement est une lacune qui accentue de fois en fois la résistance au changement, puisque les récepteurs n'ont pas connaissance des réussites antérieures. Aussi, bien que les mentalités évoluent, la gestion préventive et la planification à long terme n'ont pas la cote, ce qui limite l'appui que certains projets de changement reçoivent. Enfin, la localisation géographique de la mine et les ajustements et contraintes qui en découlent agissent souvent comme un frein au changement que plusieurs abordent comme une fatalité. Loin d'être insurmontables, la discussion avec les agents a permis de constater que certains défis pouvaient être relevés grâce à des outils de communication ou des habitudes de travail développés à Raglan.

Les faiblesses de l'organisation dans son implantation du changement sont à notre avis largement attribuables à l'inexistence de lignes directrices pour encadrer sa gestion. En effet, à l'exception des membres du Groupe Six Sigma, aucun agent ne reçoit de formation sur la gestion du changement et les méthodes qu'ils emploient sont soit improvisées, soit tirées d'expériences de travail antérieures. Si la majorité des changements semblent réussir malgré tout, on est en droit de s'attendre à ce que la capacité de changement de l'organisation soit accrue si Mine Raglan acceptait de souscrire aux recommandations formulées.

Parmi celles-ci, nous croyons que Mine Raglan gagnerait à former ses agents sur les notions de changement organisationnel et à systématiser le recours au modèle de changement développé pour elle. Si les agents rencontrés sont qualifiés dans leurs domaines respectifs, leur plein potentiel pourrait être révélé s'ils disposaient d'outils et de lignes directrices pour encadrer leur gestion du changement. Nous sommes aussi d'avis que Mine Raglan ne pourra optimiser complètement sa gestion du changement sans accorder au Service de la formation les ressources humaines et matérielles nécessaires à son bon fonctionnement. La formation étant un élément incontournable de tout processus de changement, cette faiblesse devra nécessairement être comblée pour accroître sa capacité de changement.

Nous avons également constaté que Mine Raglan a développé des outils de communication performants qui sont malheureusement exploités de façon inégale par chacun des secteurs implantant du changement. Certains individus ou départements ont tendance à travailler en

vase clos et leurs efforts et réussites s'en trouvent peu publicisés. Il serait pourtant pertinent de diffuser à grande échelle les résultats du changement afin de combattre le scepticisme et le cynisme et d'encourager les récepteurs à participer aux changements à venir.

En suivant les propositions formulées, Mine Raglan sera en mesure d'améliorer sa gestion du changement et de devenir plus efficace sur ce plan. Nous l'avons vu, les besoins de changement sont nombreux et tendent à se multiplier avec le rachat de Falconbridge par Xstrata et le nombre élevé d'exigences de la nouvelle compagnie. Parmi ces nouveaux standards nécessitant des ajustements, plusieurs concernent le Service de l'environnement. Si Mine Raglan est déjà engagée dans un processus d'amélioration continue de sa performance environnementale, on peut s'attendre à ce que l'arrivée de ce nouveau joueur augmente la pression qui s'exerce sur le service pour accélérer la réalisation de changements qui jusqu'ici étaient envisagés sans être planifiés.

Bien que déjà planifié, le nouveau PGMR de Mine Raglan appartient à ce groupe de projets de changements qui pourraient profiter du puissant levier que peut être Xstrata pour la réalisation de changements répondant aux valeurs corporatives. En utilisant cette pression positive et en ayant recours aux recommandations formulées dans ce mémoire, Mine Raglan pourrait aborder ce projet avec beaucoup plus d'efficacité. Entre autres recommandations, nous avons suggéré de désigner officiellement un nouvel agent de changement venant remplacer l'actuel agent qui est externe à l'organisation. Ce nouvel agent devra être secondé soit par un deuxième agent principal, soit par deux agents secondaires qui permettront d'assurer une continuité dans la réalisation du changement. Dans un deuxième temps, il serait pertinent d'identifier au minimum un agent secondaire par secteur de travail qui serait responsable du suivi de l'implantation du PGMR dans son service. Nous recommandons également aux agents de s'assurer qu'ils reçoivent un appui officiel du Comité de direction pour la mise en œuvre du PGMR. Enfin, Mine Raglan a prévu procéder en 2007 à une première phase d'implantation de son PGMR. Cette étape devrait permettre de générer des gains à court terme qu'il sera utile de publiciser afin d'encourager la participation à la deuxième phase.

On constate à l'aide de cet exemple que la prise en compte des recommandations pour mener à bien des programmes environnementaux permettra à Mine Raglan de déployer pleinement sa capacité de changement au profit de sa performance environnementale. Elle pourra ainsi répondre efficacement aux modifications de son environnement externe (nouveau propriétaire, réglementation, demandes des partenaires inuits) et poursuivre l'amélioration continue de ses pratiques environnementales. Enfin, la correction des faiblesses de l'organisation en matière de changement et la préparation d'outils pour faciliter sa gestion rendent plus probable la réalisation de changements émergents, peu ou pas planifiés. L'organisation sera donc plus à même de faire face aux situations de crise et de réagir aux pressions externes non anticipées.

APPENDICE A

SOMMAIRES DES MODÈLES DÉVELOPPÉES PAR DIFFÉRENTS AUTEURS

A.1	.. Modèles théoriques de changement organisationnel.....	116
-----	--	-----

Tableau A.1 Modèles théoriques de changement organisationnel

Lewin (1958 cité dans Burke, 2002)	Schein (1987 cité dans Burke, 2002)	Lippitt, Watson et Westley (1958 cité dans Burke, 2002)	Dessler, Starke et Cyr (2004)	Kanter <i>et al.</i> (1992 cité dans Todnem, 2005)
1-Décristallisation	1-Décristallisation 1.1-Nécessité du changement 2.1-Désigner un leader et adopter sa vision 2.1-Désigner un leader et adopter sa vision 1.3-Induire un sentiment de sécurité face au changement	1-Décristallisation 2-Établir une relation entre un agent de changement et l'organisation	1-Constater la nécessité du changement (réponse à des pressions internes, externes ou anticipées) 2-Reconnaître et accepter le besoin de changement 3-Diagnostiquer le problème (d'où l'on vient) et les conséquences souhaitées au changement (où l'on va) 5.1-Créer un sentiment d'urgence 5.2-Créer une coalition 5.3-Créer et communiquer une vision commune 4-Planifier le changement	1-Analyse de l'organisation et de son besoin de changement 4-Créer un sentiment d'urgence 6-Accumuler des appuis politiques 2-Créer une vision commune 3-Laisser le passé derrière 5-Soutenir un leader 7-Planifier le changement
2-Mouvement	2-Mouvement 2.2-Benchmarking	3-Mouvement	5-Changement 5.4-Donner les outils du changement 5.5-Générer des victoires à court terme 5.6-Consolider les gains et produire plus de changement.	8-Développer les structures nécessaires au changement 9-Communiquer
3-Re cristallisation	3-Re cristallisation 3.1-Personnelle: s'assurer que les individus sont confortables avec le changement 3.2-Interpersonnelle: s'assurer que les nouveaux comportements sont compatibles entre eux	4-Re cristallisation 5-Mettre fin à la relation entre l'agent de changement et l'organisation	5.7-Fixer le changement et s'assurer de sa cohérence avec l'organisation 5.8-Surveiller le progrès et ajuster la vision	10-Renforcer et institutionnaliser le changement

Kotter (1996 cité dans Todnem, 2005)	Luecke (2003 cité dans Todnem, 2005)	Dunphy, Griffiths et Ben (2003)	Hoffman (2000)
		2-Diagnostiquer le problème	2-Décristallisation 1-Diagnostic: constater la nécessité du changement
	1-Identifier les problèmes et les solutions		
1-Créer un sentiment d'urgence 2-Créer une coalition 3-Développer une vision et une stratégie 4-Communiquer la vision	2-Développer une vision commune	1-Développer une vision	2.1-Créer un sentiment d'urgence 2.2-Créer une coalition 2.3-Adopter une vision 3.1-Communiquer la vision
	3-Désigner un leader	4-Désigner un agent de changement	
		3-Planifier le changement	
5-Passer à l'action	4-Focaliser sur les résultats	5-Implanter le changement	3-Mouvement
	5-Commencer le changement en périphérie de l'organisation pour qu'il s'étende naturellement vers le centre		
6-Générer des gains à court terme 7-Consolider les gains et produire plus de changement		7-Communiquer le succès et étendre le progrès	3.2-Donner les outils du changement 3.3-Planifier des gains à court terme 3.4-Consolider et produire plus de changement
		7-Communiquer le succès et étendre le progrès	
8-Ancrer les changements dans la culture	6-Trouver plus de ressources pour poursuivre le changement 6-Institutionnaliser le changement	8-Ancrer le changement dans la structure	4-Récristallisation 4.1-Institutionnaliser le changement
	7-Surveiller le progrès et faire des ajustements		

APPENDICE B

OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

B.1	Questionnaire d'entrevue.....	119
B.2	Information transmise aux sujets avant l'entrevue.....	122
B.3	Information transmise aux cochercheurs avant le forum d'informateurs clés.....	123

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Répondant

1. Sexe
2. Origine
3. Âge
4. Secteur de travail (département)
5. Ancienneté
6. Niveau (inférieur, intermédiaire, supérieur)

Modalités, forces et faiblesses de Raglan en matière de changement

1. Nommez quelques exemples de changements que vous avez déjà vécus à Raglan? (ex : implantation d'ISO 14001, ajout de caméras dans les *lockers* au complexe, surveillance accrue du respect des limites de vitesse, système de bonus à la prévention, salle d'entraînement, nouveau système informatique, modification de procédures de travail (opération, ISO, santé-sécurité), modification d'un équipement de travail, changement des heures de départ de l'avion du jeudi, projet 6 sigma, ...)
 - a. Parmi ceux-ci, nommez une expérience de changement positive et une négative à laquelle vous avez dû faire face.
 - b. Expliquez en quoi l'expérience était positive ou négative.
2. En général, avez-vous l'impression que les changements implantés à Raglan échouent ou réussissent? Expliquez pourquoi.
3. En général, êtes-vous :
 - a. Très favorable
 - b. Plutôt favorable
 - c. Plutôt défavorable
 - d. Très défavorableaux changements proposés à Raglan?
4. En général, pour quelles raisons êtes-vous
 - a. Favorable à un changement?
 - b. Défavorable à un changement?
5. En général, trouvez-vous qu'on vous fournit les outils nécessaires pour appliquer le changement (ex : support technique, formation, temps d'adaptation, etc.)? Expliquez.
6. À quel degré vous consulte-t-on avant d'implanter un changement?
 - a. Trop
 - b. Assez

- c. Pas assez
- d. Pas du tout

Expliquez.

7. Quelle attitude préférez-vous chez quelqu'un qui implante le changement?
- a. quelqu'un qui vous consulte pour prendre une décision;
 - b. quelqu'un qui a une idée claire de la direction à prendre et qui vous la communique bien.

Expliquez.

8. Quel serait le meilleur moyen de vous consulter relativement au changement?
- a. Réunions de groupe
 - b. Rencontres individuelles
 - c. Sondage
 - d. Autre? Précisez.

9. En général, trouvez-vous qu'on vous explique
- a. Trop
 - b. Assez
 - c. Pas assez
 - d. Pas du tout

les raisons du changement? Expliquez.

10. En général, lorsqu'on vous explique ces raisons, est-ce que cela vous aide à accepter le changement? Expliquez

11. En général, trouvez-vous qu'on vous communique
- a. Trop
 - b. Assez
 - c. Pas assez
 - d. Pas du tout

les résultats du changement? Expliquez.

12. Avez-vous déjà demandé un changement?
- a. Si oui, lequel?
 - b. À qui l'avez-vous demandé?
 - c. A-t-il été réalisé?
 - d. Avez-vous participé à son implantation?

Critique des agents de changement

1. À votre connaissance, lesquels des services suivants ont déjà implanté des changements vous affectant? Donnez un exemple pour chacun.
- a. Prévention
 - b. Environnement
 - c. Six Sigma
 - d. Formation

e. Informatique

2. Votre opinion de chacun des services nommés précédemment est-elle :
 - a. très bonne?
 - b. bonne?
 - c. mauvaise?
 - d. très mauvaise?
3. En général, trouvez vous que ces services sont :
 - a. trop actifs?
 - b. assez actifs?
 - c. pas assez actifs?
 - d. inactifs?
4. En général, avez-vous l'impression que les changements implantés par ces services sont :
 - a. très utiles?
 - b. utiles?
 - c. inutiles mais pas nuisibles? (changer pour changer)
 - d. nuisibles?
 - e. très nuisibles?

INFORMATION TRANSMISE AUX SUJETS RÉPONDANT À L'ENTREVUE

1. L'étude vise à comprendre comment est géré le changement à la mine Raglan et à diagnostiquer nos forces et faiblesses en la matière. Ultimement, l'étude servira à améliorer notre façon d'aborder le changement pour augmenter ses chances de réussite. Dans le cadre de notre étude, ces changements peuvent toucher l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la formation, l'informatique ou l'optimisation de la production. Les conclusions de l'étude seront aussi publiées dans un mémoire de recherche et possiblement dans une publication scientifique.
2. Votre participation est requise pour une entrevue visant à amasser des données sur les perceptions des employés de tous les niveaux relativement au changement. Les questions posées traiteront de vos opinions sur les différents secteurs impliqués dans le changement, de vos opinions et sentiments vis-à-vis du changement et de votre expérience relativement à des processus de changement passés et à venir.
3. Aucun risque pour vous ou votre emploi ne pourrait être attribuable à votre participation à l'entrevue.
4. L'anonymat et la confidentialité de vos réponses seront assurés, puisque votre nom ne figurera pas sur le formulaire de réponse.
5. Cette entrevue devrait durer 20 minutes et votre participation ne vous engage à aucune collaboration ultérieure. Votre contribution cessera après l'entrevue, à moins que vous n'en décidiez autrement.
6. En tout temps, vous aurez le droit de vous retirer de l'étude et ce, sans aucune pénalité.
7. Si vous acceptez de participer, il est important de fournir des réponses honnêtes. Soyez assurés qu'aucune information ne sera retenue contre vous, ni par moi, ni par quiconque.

INFORMATION TRANSMISE AUX COCHERCHEURS AVANT LE FORUM
D'INFORMATEURS CLÉS

1. L'étude vise à comprendre comment est géré le changement à la mine Raglan et à diagnostiquer nos forces et faiblesses en la matière. Ultimement, l'étude servira à améliorer notre façon d'aborder le changement pour augmenter ses chances de réussite. Dans le cadre de notre étude, ces changements peuvent toucher l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la formation, l'informatique ou l'optimisation de la production. C'est donc à vous que l'étude s'adresse et qu'elle est le plus susceptible de servir. Les conclusions de l'étude seront aussi publiées dans un mémoire de recherche et possiblement dans une publication scientifique.
2. Votre participation est requise pour l'élaboration du questionnaire d'entrevue, pour un forum sur le changement organisationnel d'une durée d'une journée et pour un retour sur les conclusions préliminaires de l'étude. Un maximum de 12 heures de travail devrait être requis pour accomplir ces tâches.
3. Aucun risque pour vous ou votre emploi ne pourrait être attribuable à votre participation à cette étude.
4. La confidentialité de vos réponses sera assurée. À l'exception des discussions tenues en groupe, moi seule aurai accès à l'information que vous aurez fournie et en aucun cas votre nom ne sera associé à ces renseignements. Lors des discussions tenues en groupe, il sera demandé aux autres cochercheurs de ne pas associer les informations qui y seront divulguées aux noms des participants.
5. Votre collaboration cessera après la révision des conclusions préliminaires de l'étude, à moins que vous n'en décidiez autrement.
6. En tout temps, vous aurez le droit de vous retirer de l'étude et ce sans aucune pénalité.
7. Si vous acceptez de participer, il est important de fournir des réponses honnêtes. Soyez assurés qu'aucune information ne sera retenue contre vous, ni par moi, ni par quiconque.

LISTE DES RÉFÉRENCES

Abbott, Robert M. et Faisal A. Arman. 1998. « Green and Competitive: Thoughts on Environmental Management and the Canadian Mining Industry ». *Canadian Mining Journal*, vol. 119, no 6, p. 29.

Aquila, August J.. 2006. « What Defines a Firm's Culture? » *CPA Practice Management Forum*, vol. 2, no 4, p. 6-7.

Armenakis, Achilles A. et Stanley G. Harris. 2002. « Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, no 2, p. 169-183.

Atkinson, Simon, Anja Schaefer et Howard Viney. 2000. « Organizational Structure and Effective Management ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, no 2, p.108-121.

Axelrod, Richard H., Emily Axelrod, Robert W. Jacobs et Julie Beedon. 2006. « Beat the Odds and Succeed in Organizational Change ». *Consulting to Management*, vol.17, no 2, p. 6-9.

Bamford, David R. et Paul L. Forrester. 2003. « Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment ». *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 23, no 5, p.546-564.

Beaudoin, Pierre. 1990. « Le défi du changement ». Chap. in *La gestion du changement*, p. 41-56. Montréal: Libre Expression.

Boiral, Olivier. 2005. « The Impact of Operator Involvement in Pollution Reduction: Case Studies in Canadian Chemical Companies ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 14, p. 339-360.

Blum-Kusterer, Martina et S. Salman Hussain. 2001. « Innovation and Corporate Sustainability: an Investigation into the Process of Change in the Pharmaceuticals Industry ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, no 5, p. 300-316.

Braga Rodrigues, Suzanne. 2006. « The Political Dynamics of Organizational Culture in an Institutionalized Environment ». *Organization Studies*, vol. 27, no 4, p. 537-557.

Burke, W. Warner. 2002. *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks (Cal.): Sage, 326 p.

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'environnement (CSMOE). 1999. *La gestion environnementale des entreprises au Québec : engagement, pratiques et impacts sur les ressources humaines et l'industrie de l'environnement. Rapport synthèse*, mai, 28 p.

Dessler, Gary, Frederik A. Starke et Dianne J. Cyr. 2004. « Diriger le changement organisationnel ». Chap. in *La gestion des organisations : Principes et tendances au XXI^e siècle*, p. 500-539. Trad. de l'anglais par P. L. Grenon et J.-F. Forgues. Saint-Laurent (Qué.) : Éditions du renouveau pédagogique.

Dunphy, Dexter, Andrew Griffiths et Suzanne Benn. 2003. « The Incremental Path ». Chap. in *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*, p. 205-233. Londres : Routledge.

Dunphy, Dexter et Doug Stace. 1990. *Under New Management: Australian Organizations in Transition*, Sydney: McGraw-Hill Book Company, 218 p.

Falconbridge. 2005. *Introduction à Six Sigma et au processus Portail (Stage Gate) à l'intention des ceintures noires*, s.l.: Falconbridge. Présentation PowerPoint, 26 p.

Falconbridge Ltée – Mine Raglan. 2006. *Demande de modification du certificat d'autorisation global*, s.l.: Falconbridge Ltée – Mine Raglan, 33 p.

Florida, Richard et Derek Davidson. 2001. « Gaining from Green Management: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory ». *California Management Review*, vol. 43, no 3, p. 64-84.

Gendron, Corinne. 2004. *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 347 p.

Georg, Susse et Lanni Füssel. 2000. « Making Sense of Greening and Organizational Change ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, no 3, p. 175-185.

Hoffman, Andrew J.. 2000. « Strategy Originates within the Organization ». Chap. In *Competitive Environmental Strategy: a Guide to the Changing Business Landscape*, p.163-182. Washington DC: Island Press.

Ives, Mark. 2005. « Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organizations and their Impact on Project Success ». *Project Management Journal*, vol. 36, no 1, p. 37-50.

Jenkins, Heledd. 2004. « Corporate Social Responsibility and the Mining Industry: Conflicts and Construct ». *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no 1, p. 23-34.

Jorgensen, Tine Herreborg. 2000. « Environmental Management Systems and Organizational Change ». *Eco-Management and Auditing*, vol. 7, no 2, p. 60-66.

Judge, William Q. et Detelin Elenkov. 2005. « Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: an Empirical Assessment of Bulgarian Firms ». *Journal of Business Research*, vol. 58, p. 893-901.

Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein et Todd D. Jick. 1992. *The Challenge of Organisational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, New York: Free Press, 535 p.

Karacsony, Ken. 2006. « The Change Challenge ». *Computerworld*, vol. 40, no 3, p. 42.

Kemp, Denis J.. 2005. « Sustainable Standards for the Mining and Metallurgical Industry of the 21st Century ». *CIM Bulletin*, vol. 98, no 1087, p. 72.

Kotter, John P.. 1996. *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, 187 p.

Lambert-Pilotte, Geneviève. 2006. « Impacts socio-environnementaux de la libéralisation économique au Pérou: étude de deux entreprises minières canadiennes ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 115 p.

Lewin, Kurt. 1947. « Frontiers in Group Dynamics ». *Human relations*, vol. 1, no 1, p. 5-41.

Lyon, David. 2004. « How Can You Help Organizations Change to Meet the Corporate Responsibility Agenda? ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no 3, p. 133-139.

Lyons, Tess. 2005-2006. « Culture Club ». *China Staff*, vol. 12, no 1, p. 23-26.

Madsen, Susan R. et Janice Gygi. 2005. « A Conversation with John H. Zenger: Leadership and Change ». *Organization Development Journal*, vol. 23, no 3, p. 89-98.

Martin, Angela J., Elizabeth S. Jones et Victor J. Callan. 2006. « Status Differences in Employee Adjustment During Organizational Change ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 2, p. 145-162.

Maurer, Rick. 2005. « Corroded Spigots and Organizational Change ». *The Journal for Quality and Participation*, vol. 28, no 4, p. 26-27.

Miller, Danny. 1982. « Evolution and Revolution: a Quantum View of Structural Change in Organizations ». *The Journal of Management Studies*, vol. 19, no 2, p. 131-151.

O'Connor, Edward J. et C. Marlina Fiol. 2006. « Creating Organizational Support for Change ». *Physician Executive*, vol. 32, no 3, p. 76-78.

Post, James E. et Barbara W. Altman. 1994. « Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, no 4, p. 64-81.

Pratt, D. Jane. 2001. « Corporations, Communities, and Conservation: the Mountain Institute and Antamina Mining Company ». *California Management Review*, vol. 43, no 3, p. 38-43.

Québec, ministère de l'Environnement et de la Faune. 1995. Certificat d'autorisation pour le Projet minier Raglan. N/Réf. : 3215-14-03. Ste-Foy (Qué.) : Ministère de l'Environnement et de la Faune, 17 p.

Ramus, Catherine A.. 2001. « Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability ». *California Management Review*, vol. 43, no 3, p. 85-105.

Reverdy, Thomas. 2006. « Translation Process and Organizational Change: ISO 14001 Implementation ». *International Studies of Management and Organization*, vol. 36, no 2, p. 9-30.

Roche. s.d. *Raglan Project Environmental Impact Study: Summary*. s.l.: Falconbridge, 43 p.

Roche. 1992. *Synthèse des connaissances sur les milieux physico-chimique, biologique et humain*. Vol. 1 de *Projet Raglan: Étude environnementale*, s.l. : Falconbridge, 41 p.

Schrader, David Alan. 1995. « Toward the Environmentally Sustainable Corporation: The Challenges of Implementing Change ». Thèse de doctorat, Cleveland, Case Western Reserve University, 184 p.

Seidman, Irving E.. 1991. « Establishing Access to, Making Contact with, and Selecting Participants ». Chap. in *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and Social Sciences*, p. 31-45. New York: Teachers College Press.

Sheth, Jagdish et Rajendra Sisodia. 2005. « Why Good Companies Fail ». *EBF*, no 22, p. 25-30.

SNC-Lavalin. 2006. *Projet d'expansion – Augmentation de la production annuelle: Sommaire des repercussions environnementales*, s.l.: Falconbridge – Mine Raglan, 86 p.

Todnem, Rune. 2005. « Organisational Change Management: a Critical Review ». *Journal of Change Management*, vol. 5, no 4, p. 369-380.

Wezel, Filippo Carlo et Ayse Saka-Helmhout. 2005. « Antecedents and Consequences of Organizational Change: “Institutionalizing” the Behavioral Theory of the Firm ». *Organization Studies*, vol. 27, no 2. p. 265-286.

Whiteway, Patrick. 1995. « “Fast-Tracking” ABM ». *Canadian Mining Journal*, vol. 116, no 3, p. 17-19.

Wilson, David C.. 1992. *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change*, London: Routledge, 147 p.

Xstrata. 2006. *Xstrata Health, Safety, Environmental & Community Assurance Audit: Site Preparation Guide*, s.l.: Xstrata, 81 p.

Xstrata Nickel – Mine Raglan. 2006. *Plan de gestion des matières résiduelles détaillé*, s.l.: Xstrata Nickel – Mine Raglan, 51 p.

Xstrata Nickel – Mine Raglan. 2007. *Gap Analysis: Raglan Mine Compliance with Xstrata's HSEC Standards*, s.l.: Xstrata Nickel – Mine Raglan, 26 p.

Xstrata Nickel – Mine Raglan. À paraître. *Rapport annuel de surveillance environnementale*, s.l.: Xstrata Nickel – Mine Raglan.